



Universidade de Lisboa
Faculdade de Motricidade Humana



Avaliação de Desempenho em Micro Empresas - Estudo de Caso do Ginásio Personalbody Oeiras.

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em
Gestão do Desporto-Organizações Desportivas

Orientador: Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Júri:

Presidente:

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais:

Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Januário

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Paulo Alexandre Nogueira Martins Lopes

2016

“Basicamente, Gestão significa influenciar a ação. Gestão é sobre ajudar as organizações e as unidades a fazerem o que tem que ser feito, o que significa ação”

(Henry Mintzberg, s.d)

Declaração de Reprodução da Dissertação

Nome: Paulo Alexandre Nogueira Martins Lopes

Endereço eletrónico: pauloalexandre.nl@gmail.com

Telefone: 969058225

Número do Cartão de Cidadão: 12312366

Título: Avaliação de Desempenho em Micro Empresas - Estudo de Caso do Ginásio Personalbody Oeiras.

Orientador: Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Ano de conclusão: 2016

Mestrado: Gestão do Desporto – Organizações Desportivas

É autorizada a reprodução parcial desta dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Faculdade de Motricidade Humana – Universidade de Lisboa

Cruz Quebrada, / _ /

Assinatura _____

Agradecimentos

Parece uma tarefa impossível tentar agradecer as pessoas que, de uma maneira ou de outra, me ajudaram a levar avante este desafio.

Por isso, não menosprezando todas aquelas que me ajudaram, vou restringir-me às que, no meu entender, foram peças fundamentais para conseguir concluir este Mestrado.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha mãe, Rosinda Lopes, pela contante “exigência” para eu concluir este mestrado. Essa “pressão” extra foi fundamental.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer à minha mulher, Vanessa Lopes, pelo apoio constante que me deu no decorrer deste percurso.

Gostaria de agradecer a minha filha Leonor Martins Lopes que, apesar do seu 1 e meio, não ajudou muito em termos de tempo e de dar espaço ao pai para escrever, mas todos os sacrifícios e melhorias pessoais/profissionais que faço é para tentar proporcionar-lhe um futuro melhor.

Gostaria também de agradecer a Cátia Simões e ao João Costa, amigos e colegas, cuja sua ajuda foi indispensável.

Por último, mas não menos importante, não poderia deixar de agradecer ao Professor Rui Claudino, pelo apoio constante e disponibilidade que sempre mostrou.

Resumo

Nos dias de hoje, o mercado do Fitness está cada vez mais competitivo, em grande parte devido ao aumento da presença das grandes cadeias de ginásios. Com espaços de manobra cada vez menores, os pequenos ginásios têm de ter estratégias mais eficientes e eficazes para se manterem sustentáveis.

Recorrendo ao Sistema Balance Scorecard, sistema que teve como base da sua criação conceitos como Avaliação e Definição de Objetivos, Comunicação, Motivação, Relações Humanas e Estratégia de Negócios, este trabalho teve como objetivo verificar se o mesmo poderia ser aplicado a uma pequena empresa, de modo a aferir a sua performance.

Para a avaliação desta performance, o método de entrevista foi a principal fonte de dados. As informações recolhidas serviram de base para análises como a de SWOT ou a de Stakeholders que, no final, deram lugar ao Mapa Estratégico e Scorecard Estratégico

No final, foi possível verificar que organização estudada está muito aquém do seu potencial, em grande parte por falta de delineação e avaliação de objetivos. Assim, foi sugerido um possível reajuste estratégico e monitorização do mesmo de modo a que esta organização possa aumentar a sua eficácia e eficiência.

Palavras-Chave:

Ginásios, Health Clubs, Balance Scorecard, Avaliação, Definição, Objetivos, Estratégia, Monitorização, Performance, Pequenas e Médias Empresas (PME's)

Abstract

Nowadays, fitness' market is even more competitive, largely due to the increased presence of larger chain gyms. With little room to manoeuvre, smaller gyms need to have more efficient and effective strategies to be able to sustain themselves.

Making use of the Balance Scorecard System, a system that was based on its creation on concepts such as Evaluation and Definition of Objectives, Communication, Motivation, Human Relations and Business Strategies, this study aimed to verify it's potential use and contribute to a small business in order to assess their performance. To assess this performance, the interview method was the primary data source. This information will foreground SWOT or Stakeholders analysis, in order to create a Strategic Map and a Strategic Scorecard.

In the end, it became clear that the organization studied is well bellow its potential, largely due to the lack of delineation and objectives assessment. Thus, it was suggested a possible strategy adjustment and respective monitorization to increase the organization effectiveness and efficiency.

Key Words:

Gyms, Health Clubs, Balance Scorecard, Evaluation, Definition, Objectives, Strategy, Monitoring, Performance, Small and Medium Enterprises (SME's)

Índices

Índice Geral

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract	III
Índices	IV
Índice Geral	IV
Índice de Figuras	VI
Índice de Tabelas	VII
Introdução	1
1 Elaboração do Problema	2
1.1 Formulação do Problema	2
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo Geral	2
1.2.2 Objetivo Específico	3
1.3 Importância do Problema	3
2 Revisão de Literatura	4
2.1 O que são Pequenas e Médias Empresas	4
2.2 O que é o Balance Scorecard?	5
2.2.1 Os Pilares BSC.	5
2.2.1.1 Missão	6
2.2.1.2 Visão	6
2.2.1.3 Valores	7
2.2.2 As Perspetivas do BSC	7
2.2.2.1 Financeira	8
2.2.2.2 Cliente/Consumidor	9
2.2.2.3 Processos Internos	10
2.2.2.4 Aprendizagem & Crescimento	10
2.3 Porque utilizar o BSC?	12
2.4 Origem do Balance ScoreCard	13
2.4.1 Avaliação e Definição de Objetivos	13
2.4.2 Comunicação, Motivação e Relações Humanas	15
2.4.3 Suposições sobre a Natureza Humana	17
2.4.4 Conduzindo a Mudança	19
2.4.5 Valor para a Disciplina de Cliente	21
2.5 (R) Evolução do Balance Scorecard?	23
2.6 Implementação do Balance Scorecard	25
2.6.1 Diagnóstico Estratégico	26
2.6.1.1 Análise SWOT	26

2.6.1.2	<i>Análise de Stakeholders</i>	28
2.6.2	Posicionamento Estratégico	31
2.6.2.1	<i>Entrevista</i>	32
2.6.3	Planeamento Estratégico	34
2.6.4	Desdobramento da Organização	37
2.6.5	Planear Processos	37
2.6.6	Monitorizar e Aprender	38
3	Capítulo 3 – Metodologia	40
3.1	Modelo de Análise	40
3.2	Caraterização da Organização	42
3.3	História da Organização	42
3.4	Espaço Físico	42
3.5	Serviço, Preços e Staff	43
3.6	Procedimento Metodológicos	45
4	Apresentação e Discussão de Resultados	48
4.1	Diagnóstico Estratégico	48
4.1.1	Organograma da Organização	48
4.1.2	Análise SWOT	49
4.1.3	Análise de Stakeholders	50
4.2	Posicionamento Estratégico	52
4.3	Planeamento Estratégico	54
5	Conclusões e Considerações Finais	63
5.1	Conclusões	63
5.2	Considerações Finais	64
6	Bibliografia	66
7	Anexos	69

Índice de Figuras

Figura 1 - Tradução da Visão e Estratégia: As Quatro Perspetivas	8
Figura 2 - Medidas Nucleares da Perspetiva de Clientes.....	10
Figura 3 - Resumo das Medidas Nucleares da Perspetiva A&C	11
Figura 4 - Resumo Perspetivas do BSC e Objetivos Estratégicos	12
Figura 5 - Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	19
Figura 6 - "Árvore Genealógica" do BSC.....	23
Figura 7 - Tipos de Stakeholders	30
Figura 8 - Inter-relações de um Mapa Estratégico	36
Figura 9 - Exemplo de Desdobramento.....	37
Figura 10 - Síntese das Etapas Metodologias.....	45
Figura 11 - Organograma da PBO	48
Figura 12 - Mapa Estratégico da Personalbody Oeiras	58
Figura 13 - Grelha de Monotorização de Performance	62

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Quadro Resumo de PME's.....	5
Tabela 2 - Quadro Modelo de Análise SWOT	27
Tabela 3 – Exemplo Parcial do Quadro SWOT (IAPMEI)	27
Tabela 4 – Modelo de Matriz Stakeholders	31
Tabela 5 - Exemplo de Scorecard Estratégico	36
Tabela 6 - Quadro Resumo da Implementação de um BSC	39
Tabela 7 - Resumo de Serviços	43
Tabela 8 - Tabela de Preços PBO.....	44
Tabela 9 - Profissionais Personalboy	44
Tabela 10 - Análise SWOT da Personalbody Oeiras	50
Tabela 11 - Análise dos Stakeholders da PBO	50
Tabela 12 - Matriz de Caracterização dos Stakeholders.....	51
Tabela 13 - Perspetivas do BSC na Personalbody Oeiras.....	54
Tabela 14 - Objetivos Estratégicos das Perspetivas do BSC na PBO	55
Tabela 15 - Scorecard Estratégico da Personalbody	59
Tabela 16 - Critérios de Aferição de Performance da PBO.....	61

Introdução

Nos dias que correm, qualquer empresa necessita de ter capacidade de se adaptar, otimizando os seus recursos e investindo em componentes chaves.

O mundo do desporto, mais propriamente os Ginásios /Health Clubs não são exceção e esta situação toma uma maior notoriedade se falarmos em ginásios de pequena dimensão.

Este tipo de organizações denominadas, pequenas e médias empresas (PME's), precisam de indicadores para que consigam elaborar uma estratégia de gestão que rentabilize os seus escassos recursos otimizando os lucros pois, se assim não for, não conseguirão sobreviver as grandes organizações.

O alcançar do sucesso destas PME's é o objeto de estudo deste trabalho. Para tal pretende-se demonstrar que o Balance Scorecard (BSC) poderá ser utilizando como ferramenta de apoio à gestão nestas pequenas empresas, tal como, é aplicado nas grandes.

Pertence-se portanto, estabelecer um ponto de partida e propor uma metodologia sistematizada para o Ginásio Personalbody Oeiras (PBO), que permita efetuar uma monitorização e acompanhamento do desempenho dos seus diversos departamentos e colaboradores.

Para tal, serão aplicadas entrevistas, irão ser recolhidos dados de como está a situação no ginásio de modo a que, seja possível apresentar uma proposta adaptada à sua realidade, flexível o suficiente para ser transportada para outras empresas semelhantes.

1 Elaboração do Problema

1.1 Formulação do Problema

Quando pensamos, nos dias de hoje, em pequenas empresas pensamos automaticamente em sobrevivência. Como é que uma empresa de pequenas dimensões consegue vingar e vencer, num mercado com uma concorrência feroz e de dimensões pouco comparáveis.

Este pensamento, um pouco empírico, é a base do nosso problema:

- Como é que as empresas conseguem continuar competitivas?
- De que forma elas gerem os seus recursos, para os rentabilizar?
- E por fim, a pergunta mais importante, será que podem, e como podem melhorar?

1.2 Objetivos

Este trabalho possui, vários objetivos contudo, todos eles possuem uma base, o BSC. Sistema, esse que se tentará aplicar a uma PME, neste caso específico, ao Ginásio Personalbody Oeiras, de modo a ser simples e operacional.

1.2.1 Objetivo Geral

No geral, o objetivo do trabalho passa em primeiro lugar, por avaliar o estado da organização ou, neste caso, o ginásio, verificando se existem falhas/lacunas no seu plano estratégico atual. Após esta avaliação, efetuar sugestões para melhorar o plano estratégico, e propor um sistema de acompanhamento do desempenho futuro. Assim, e com já foi referenciado anteriormente, o BSC será o instrumento utilizado para tentar alcançar este objetivo.

1.2.2 Objetivo Específico

Se o objetivo geral passa por uma avaliação completa da organização, os objetivos específicos evidenciam uma avaliação setorial, ou seja, tentam analisar a organização em várias áreas de modo a produzir output's mais específicos.

A avaliação setorial passa (e uma vez que vamos recorrer ao BSC) numa primeira instância por quatro áreas ou perspetivas:

- Financeira
- Cliente
- Processos Internos
- Aprendizagem & Crescimento

Numa segunda instância, tentar-se-á o desenvolvimento de uma ou mais perspetivas específicas para o ginásio. Estas perspetivas serão desenvolvidas de modo a obter informações específicas relativas ao funcionamento de uma organização desta dimensão.

1.3 Importância do Problema

A elaboração deste trabalho visa analisar várias perspetivas, em primeiro lugar, analisar se uma PME na área do desporto tem uma gestão pensada ou, pelo contrário, uma gestão de “sobrevivência”.

Em segundo pudermos verificar se, as empresas de pequena dimensão, utilizam as mesmas “armas” das grandes organizações, ou têm “arsenal” próprio.

Verificar como é que os intervenientes interagem entre si, e se essa interação é influenciada pela dimensão da organização é terceiro item a ser analisado.

Por fim, a realização deste documento pretende servir de instrumento de trabalho que possibilite a análise e implementação de um sistema desempenho para pequenas e médias empresas.

2 Revisão de Literatura

2.1 O que são Pequenas e Médias Empresas

Atualmente as micros, pequenas e médias empresas representam cerca de 20 milhões do tecido empresarial europeu. Número que representa uma boa fonte de criação de emprego e de volume de negócios (Comissão relativa à definição das PME, 2003, p. 118/5).

Por essa razão, a Comissão Europeia, sentiu necessidade de, em 2003, definir com mais rigor o que se entende por PME's para que, desta forma, fosse possível adequar melhor os incentivos e benefícios as necessidades e a realidade de cada empresa.

Em primeiro lugar, temos de definir o que se entende por empresa.

Segundo a Comissão Europeia (Comissão das Comunidades Europeias, 2003, p. 124/39), entende-se por empresa qualquer entidade que, independentemente da sua forma jurídica, exerça uma atividade económica. São consideradas como tal entidades que exercem uma atividade artesanal ou outras a título individual ou familiar, as sociedades de pessoas ou as associações que exercem regularmente uma atividade económica.

Para a mesma Comissão (Comissão das Comunidades Europeias, 2003, p. 124/39), a diferença das categorias de Micro, Pequena ou Média, se têm em conta o número de efetivos da empresa e o volume anual de negócios (para além do volume o balanço total anual também é utilizado).

A definição específica de PME's pode variar consoante a fonte consultada, isto é, entidades como as Finanças, a Segurança Social e a Comissão Europeia utilizam diferentes definições.

De forma a manter coerência, este trabalho têm por base a definição da Comissão Europeia que, no geral define como PME, qualquer empresa que empregue menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não exceda os

50 milhões de euros, ou cujo balanço total anual não exceda os 43 milhões de euros.

Tabela 1 - Quadro Resumo de PME's

Fonte: Adaptado de “on the implementation of Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises” p.3

Categoria de Empresa	Efetivos	Volume de Negócios		Balanço Total
Média	< 250	≤ 50 milhões de euros	ou	≤ 43 milhões de euros
Pequena	< 50	≤ 10 milhões de euros		≤ 10 milhões de euros
Micro	< 10	≤ 2 milhões de euros		≤ 2 milhões de euros

2.2 O que é o Balance Scorecard?

O Balance Scorecard é uma teoria de gestão proposta pela primeira vez na universidade de Harvard por Robert Kaplan e David Norton em 1995, e publicada em 1996 com o título “*The Balanced Scorecard*”. (Knapp, 2001)

Kaplan e Norton (1996) definem esta teoria como a tradução da missão e da estratégia da organização, num conjunto compreensível de *performance* mensuráveis que fornecem o enquadramento para um sistema de gestão (Robert S. Kaplan, 1996).

2.2.1 Os Pilares BSC.

Esta teoria ou sistema, para Kaplan e Norton, começa pela definição de três grandes pilares, sendo eles a Missão, a Visão e os Valores pois são eles que permitem estabelecer o ponto de partida de qualquer organização. (Abreu, 2015, p. 52)

2.2.1.1 Missão

Para Kaplan e Norton (2008), a missão de uma organização é a definição da razão da sua existência. Esta deve refletir o propósito fundamental da organização, em especial no que se fornece aos clientes.

Os mesmos autores dizem que a missão de uma empresa ou organização deve informar os gestores e colaboradores do objetivo central e devem atingi-lo em conjunto. (Abreu, 2015, p. 53)

Para Chiavenato (2004), a Missão refere-se à finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada, diz ainda que a missão deverá responder a três perguntas (Abreu, 2015, p. 53):

- Quem somos?
- O que fazemos?
- E porque fazemos?

2.2.1.2 Visão

Relativamente a Visão de uma organização, Kaplan e Norton (2008), definem-na como uma declaração do caminho a seguir a longo prazo (3 a 10 anos), para atingir os objetivos estabelecidos. Segundo os mesmos autores, a Visão da organização deve estar orientada para o mercado, e deve expressar a forma como a organização quer ser entendida pelo mundo. (Abreu, 2015, p. 54)

Sobre o mesmo assunto Chiavenato (2004) diz que, a visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. O autor, complementa dizendo que, se por um lado, a missão está relacionada com aquilo que a organização pretende alcançar no futuro, a sua visão é o projeto do que gostaria de ser dentro de um determinado período de tempo, e o caminho que pretende adotar para lá chegar. (Abreu, 2015, p. 54)

2.2.1.3 Valores

Os Valores de uma organização, para os autores Kaplan e Norton (2008), refletem a sua atitude, comportamento e carácter. (Abreu, 2015, p. 55)

Na definição de valores de uma organização Leal (2010) acrescenta que, os mesmos podem ser entendidos como padrões de conduta que orientam a atuação dos colaboradores da organização.

Os valores refletem um modo específico de perceber, pensar e sentir a organização, traduzindo dessa forma a sua cultura. (Abreu, 2015, p. 55)

2.2.2 As Perspetivas do BSC

Conforme definido por Kaplan e Norton (1996), *"O Balanced Scorecard traduz a missão de uma organização e estratégia em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que fornecem o enquadramento para uma medida estratégica e sistema de gestão"* (Knapp, 2001, p. 1).

Este sistema de gestão estratégica, por definição, mede o desempenho organizacional em quatro perspetivas básicas. Contudo, Ribeiro (2005) relembra que os autores do BSC deixaram em aberto o número de perspetivas e vários são os autores a fazerem considerações sobre esse aspeto, corroborado por diversas organizações que aumentaram o seu número. (Mendes, 2012, pp. 40, 41)

Tendo esta informação em consideração, as quatro perspetivas propostas por Kaplan e Norton (1996) são: *Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem & Crescimento*.

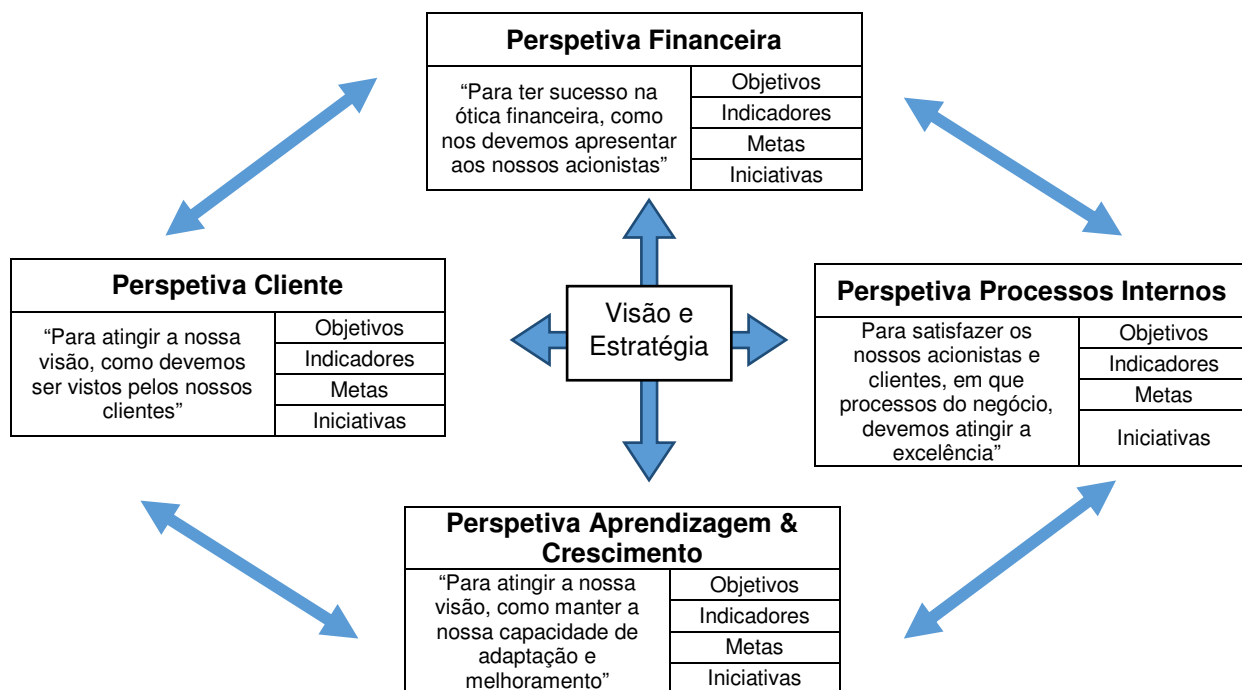


Figura 1 - Tradução da Visão e Estratégia: As Quatro Perspectivas

Fonte: Adaptado (Kaplan, 2010, p. 4)

2.2.2.1 Financeira

A perspectiva Financeira, resume as consequências económicas facilmente mensuráveis de decisões já tomadas. Apesar da maioria dos indicadores do BSC serem indicadores não financeiros, Kaplan e Norton (1996) não descaram a necessidade de análise tradicional para dados financeiros, pois qualquer gestor fará o que for preciso para possuir dados financeiros concretos. Contudo, a questão colocada por Kaplan e Norton (1996) põe em causa a ênfase dada a esta perspectiva, isto é, a maior parte dos gestores vê apenas a parte financeira de um negócio, o que leva a uma situação de “desequilíbrio “ em relação as outras perspectivas.

Para além dos dados tradicionais esta metodologia sugere a inclusão de dados financeiros adicionais, tais como avaliação de risco e o custo benefício. (Balanced Scorecard Institute, s.d.)

2.2.2.2 Cliente/Consumidor

Na perspectiva Cliente/Consumidor criam-se/querem-se indicadores que identifiquem os clientes e segmentos de mercado nos quais a unidade de negócios irá competir bem como, indicadores de desempenho dessa mesma unidade nesses segmentos-alvos.

A perspectiva em análise tem aumentado a sua importância ao longo dos últimos tempos. A filosofia recente de gestão mostra uma importância crescente centrada no cliente e satisfação do mesmo (se pensarmos um pouco, quando os clientes não estão satisfeitos, procuraram outro fornecedor, para atender às suas necessidades).

Neste contexto, podemos assumir que um fraco desempenho é um indicador de declínio futuro, apesar do atual quadro financeiro ser positivo. Assim, esta metodologia sugere a inclusão da análise de clientes em termos (Balanced Scorecard Institute, s.d.):

- Do Tipo de Clientes
- Tipos de processos para que nós estamos a fornecer um produto o serviço

Para os autores Kaplan e Norton (1996), a satisfação do Cliente, ou seja, a avaliação do nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios de desempenho específicos dentro da proposta de valor, pode ter três consequências (Robert S. Kaplan, 1996, p. 68):

- a) Um aumento de novos clientes, em termos absolutos ou relativos;
- b) O aumento da taxa na qual uma unidade de negócios atrai ou ganha novos clientes ou negócios;
- c) Um aumento da retenção dos clientes já existentes, ou seja, a taxa na qual uma unidade de negócio conserva ou mantém relações permanentes com os seus clientes.

Para Kaplan e Norton (1996), a Satisfação, a Aquisição e a Retenção dos clientes, leva a unidade de negócios a obter uma rentabilidade do mesmo especificando, o lucro líquido de um cliente ou, um segmento de mercado, só

aparece depois de subtrair as despesas únicas necessárias para apoiar esse cliente. Ainda para os autores (Robert S. Kaplan, 1996, p. 68), o aumento da aquisição de novos clientes e a retenção dos já existentes, leva a unidade de negócios a obter quota de mercado, ou seja, é o reflexo proporcional num determinado mercado (em termos de número de clientes, dinheiro gasto, ou unidade de volume vendido) que vende uma unidade de negócios.

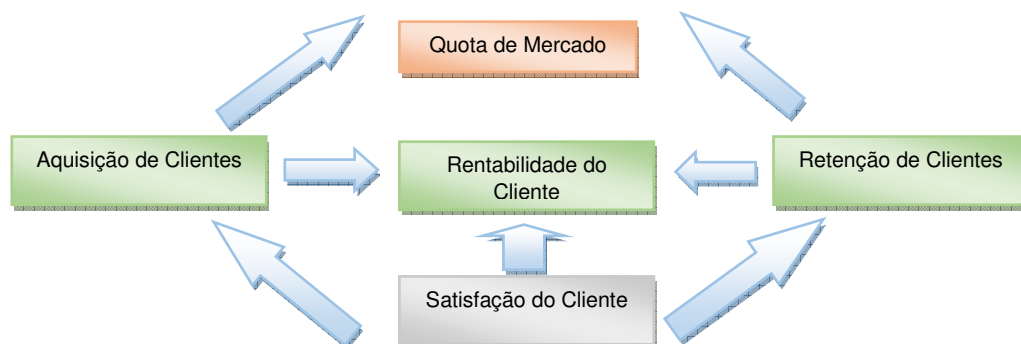


Figura 2 - Medidas Nucleares da Perspetiva de Clientes

Fonte: adaptado “The BSC Translating strategy In Action” pp 68

2.2.2.3 Processos Internos

A perspetiva agora em análise tenta medir/identificar os Processos Internos críticos para a organização, ou seja, tenta verificar quais são os processos críticos para o funcionamento da mesma e assim determinar se os produtos/serviços estão em conformidade com os requisitos do cliente.

Os indicadores para a perspetiva processos internos deverão ser realizados por alguém que conheça bem todos os processos da organização bem como, a visão e a missão da organização, tarefa dificilmente conseguida através de consultores externos.

2.2.2.4 Aprendizagem & Crescimento

Nesta perspetiva pretende-se medir a infraestrutura que a organização deve ter ou criar para poder melhorar e ter crescimento a longo prazo, inclui-se a formação dos funcionários e as posições da organização em relação à auto-melhoria quer individual, quer corporativa.

Devido à Era Tecnológica em que nos encontramos, a evolução do conhecimento é rápida, para tal torna-se indispensável que os trabalhadores tenham uma aprendizagem contínua para não ficarem estagnados em conhecimento antigo e a organização não perca vantagem competitiva para outras mais novas.

Os autores Kaplan e Norton (1996) defendem que “aprender” é mais do que a “formação”, eles incluem nestes processos, itens como mentores/tutores dentro da organização bem como, a facilidade de comunicação entre os trabalhadores, ou seja, a entreajuda entre todos os membros. (Robert S. Kaplan, 1996, pp. 126-130)

Segundo Kaplan e Norton (1996), as medidas destas perspectivas assentam nos empregados ou seja, se aumentarmos o grau de satisfação dos mesmos, vamos por um lado, aumentar a sua produtividade e por outro a sua rentabilidade. Trabalhadores satisfeitos dedicam-se mais a empresa diminuindo a rotatividade do quadro de pessoal, ou seja, a empresa fica com os trabalhadores já intrigados e com mais rentabilidade. Segundo os dois autores estes dois fatores levam a um aumento dos resultados da empresa. (Robert S. Kaplan, 1996, pp. 126-130))

A satisfação dos empregados está relacionada com três fatores:

- Competências da Equipa;
- Infraestruturas Tecnológicas;
- Clima de Ação (clima de trabalho).

A figura seguinte resume as medidas desta perspetiva.



Figura 3 - Resumo das Medidas Nucleares da Perspetiva A&C

Fonte: adaptado “The BSC Translating strategy In Action” pp 128

Após percebermos o que cada perspectiva é, e o que se pretende com ela, a figura 4 resume a essência do sistema do *Balance Scorecard*, e qual o objetivo final das medidas utilizadas em cada perspectiva.

Na perspectiva Financeira o objetivo final é *Performance Financeira*, nos Processos Internos ambiciona-se *Eficiência*, na Aprendizagem & Crescimento *Conhecimento, Inovação e Satisfação* e por fim na perspectiva do Cliente pretende-se *Satisfação*.

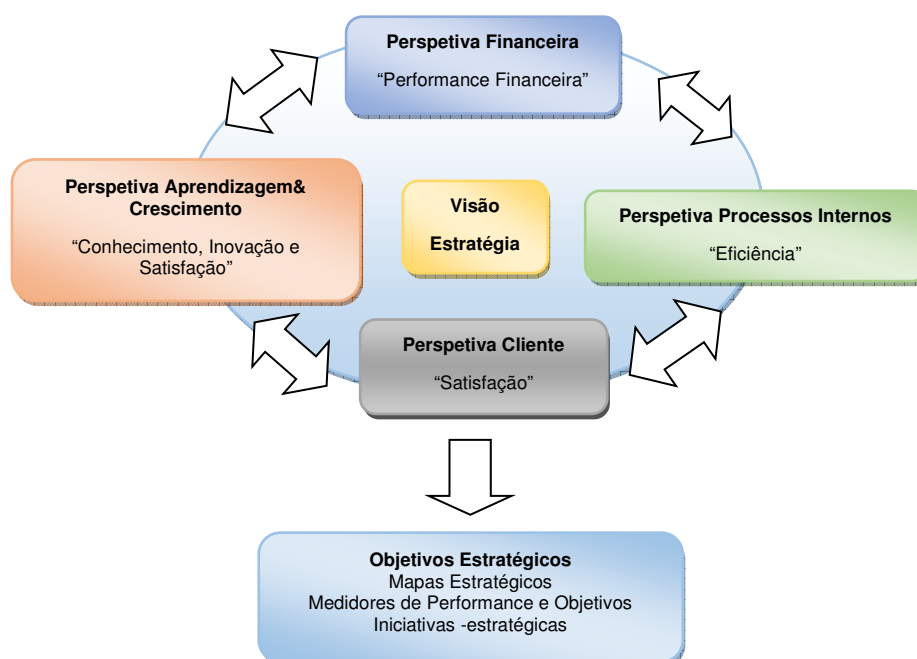


Figura 4 - Resumo Perspetivas do BSC e Objetivos Estratégicos

Fonte: Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (January-February 1996): p.76

2.3 Porque utilizar o BSC?

Para Kaplan e Korton (1996), a utilização do BSC ou qualquer outro sistema de avaliação prende-se com esta frase:

"Se não consegues avaliar, não consegues gerir" (Robert S. Kaplan, 1996, p. 21)

Assim para os autores (Robert S. Kaplan, 1996), a utilização de um sistema de avaliação de desempenho como o BSC permite manter a avaliação financeira como parte central da gestão e da avaliação da performance do negócio, mas

salienta um grupo de pontos de avaliação mais gerais e integrados, como Clientes, Processos Internos, Empregados e um sistema de avaliação de performance para um sucesso financeiro a longo prazo.

Por outro lado Kapann (2001) afirma que, uma utilização correta do sistema Balance Scorecard permite identificar as áreas onde a estratégia da organização é bem-sucedida, assim como, onde será necessário melhorar. (Knapp, 2001)

2.4 Origem do Balance ScoreCard

Segundo Karl Knapp (2001) o Balance Scorecard é baseado em três conceitos básicos de gestão, nomeadamente:

- Avaliação e Definição e Objetivos;
- Comunicação, Motivação e Relações Humanas;
- Estratégia de Negócios.

Para conseguir perceber bem o sistema teórico que utilizamos, é necessário compreender um pouco de onde ele vem ou como surgiu. Para isso, vamos analisar, como cada um destes três conceitos evoluíram ao longo da sua história até Kaplan e Norton os juntarem em 1996.

2.4.1 Avaliação e Definição de Objetivos

No seu conceito base, a teoria de Kaplan e Norton utiliza um sistema de avaliação estratégica. Um dos sistemas/teorias mais utilizados neste campo é o da Gestão por Objetivos (GPO) (Knapp, 2001, p. 4).

Peter Druker, em 1954, foi o primeiro a utilizar este conceito GPO em “The Practice of Management” denominado como, Management by Objectives (MBO, ou GPO em português). (Knapp, 2001, p. 4)

Em 1965, George Odiorne define GPO como:

“Um processo pelo qual os gestores e os subordinados de uma organização, identificam em conjunto metas comuns, definem as áreas de responsabilidade individual em termos dos resultados esperados deles, e utilizarem esses mesmos

dados para analisar e orientar a unidade de trabalho de forma a avaliar a contribuição de cada um dos seus membros.” (Knapp, 2001, p. 4)

O ponto-chave desta definição é que os subordinados devem participar no processo de definição dos objetivos. Esta é a diferença que dá a Drucker o crédito pelo desenvolvimento da Gestão por Objetivos e assim, deita por terra muitas das reivindicações feitos pela utilização prévia da GPO, por indivíduos como McKinsey, Barnard ou Fayol. (Knapp, 2001, p. 5)

Contudo, Henri Fayol, influenciou o desenvolvimento da GPO com o seu trabalho *Administration Industrielle et générale* em 1916, no qual ele descreve os catorze princípios da gestão, sendo eles (Knapp, 2001, p. 5):

- A divisão do trabalho (especialização);
- Autoridade e Responsabilidade (autoridade derivada de experiência, liderança, habilidade e conhecimento);
- Unidade de comando (todos deverão ter um gerente e apenas um);
- Linha de autoridade (cadeia de comando);
- Centralização (preferido menos centralizada);
- Unidade de direção (todos têm o mesmo objetivo);
- Iniciativa (criatividade & inovação);
- Equidade (tratamento justo para os empregados);
- Ordem (Eficiência e oportunidade de carreira);
- Disciplina (impor regras para atingir os objetivos);
- Remuneração de Pessoal (bônus e participação nos lucros);
- Estabilidade e contrato de trabalho (incentivo para funcionários a longo prazo);
- Subordinação dos interesses individuais ao interesse comum (os funcionários precisam entender como o seu desempenho afeta toda a organização);
- Espírito de Equipa.

A Gestão por Objetivos e posteriormente o Balance Scorecard são muitos influenciados pelas quatro funções da gestão definidas por Fayol (1916) (Knapp, 2001, p. 5):

- Planeamento

- Organização
- Condução
- Controlo

2.4.2 Comunicação, Motivação e Relações Humanas

Um dos principais conceitos do *Balance Scorecard* é que os empregados são motivados por uma “linha de visão” clara das suas funções bem como, da estratégia da empresa.

Os empregados querem perceber a ligação entre as suas funções e a missão, a visão, os valores e a estratégia da empresa. Essas ideias, segundo Knapp (2001), são baseadas principalmente na escola de Relações Humanas da teoria de gestão, mais propriamente pela teoria do Open-Book Management (a tradução para português é - Gestão de Livro Aberto).

A Gestão de Livro Aberto foi apresentada por Jack Stack em 1992 no seu livro “O Grande Jogo de Negócios”, no qual Stack refere que:

“...o melhor caminho, o mais eficiente, mais rentável para gerir um negócio é dar a todos na empresa uma oportunidade de dizer como é que a empresa deverá ser administrada e uma participação no resultado financeiro, bom ou mau”. (Knapp, 2001, p. 6)

Este conceito básico é aprofundado por John Case. Este autor argumenta que o livro Stack é revolucionário pois, os negócios convencionais operam sobre duas suposições (Knapp, 2001, p. 6):

- Um posto de trabalho deverá ser delimitado o mais rigorosamente quanto possível;
- Os trabalhadores necessitam de supervisão próxima e direta.

Ainda segundo Case (1995),

“o open –book management é uma forma de gestão de uma empresa, que faz com que todos se concentram em ajudar o negócio a ganhar dinheiro” (Knapp, 2001, p. 6)

Na Gestão de Open-Book Case (1995) defende que existem três diferenças essenciais para os chamados negócios tradicionais (Knapp, 2001, p. 6):

- Cada empregado vê e aprende a compreender, as finanças da empresa, juntamente com todos os outros números fundamentais para o acompanhamento do desempenho do negócio;
- Os empregados aprendem que independentemente do que fazem, parte do seu trabalho é mover esses números na direção certa;
- Os empregados têm uma participação direta no sucesso da empresa.

Se analisarmos o conceito de Open-Book em relação a sua implementação, esta é muito parecida com a do sistema de gestão estratégica do Balance Scorecard.

Para John Case existem quatro etapas para a implementação da gestão Open-Book (Knapp, 2001, p. 6):

- 1) Obter informações fora da organização;
- 2) Ensinar as noções básicas do negócio;
- 3) Capacitar as pessoas a tomar decisões com base no que elas sabem;
- 4) Certificar-se que todos, mas mesmo todos, participam diretamente no sucesso da empresa, bem como, no risco de fracasso.

As etapas definidas anteriormente foram aperfeiçoadas e organizadas por McCoy em 1996 (Knapp, 2001, p. 6), nas quatro práticas de gestão seguintes:

- **Educar**
 - Educação para um grande plano;
 - Educação dos Clientes;
 - Educação no Processo Operacional;
 - Educação dos Resultados Financeiros.
- **Permitir**
 - Partilha de informações;
 - Sistema de troca de informações;
 - A participação dos trabalhadores e dos sistemas de envolvimento.
- **Responsabilizar**

- Convencer os empregados que têm o direito e a responsabilidade de tomar decisões e agir.
- **Iniciar (Sistemas de Recompensa)**

Após a análise dos fundamentos deste tipo de gestão, é fácil ver similaridades com o sistema do Balance Scorecard.

A teoria do Open-Book e do BSC têm em comum os fundamentos básicos da comunicação aberta e a contratação de empregados através da remuneração e de incentivos.

O BSC aprimora esta teoria, usando uma abordagem de quatro perspectivas equilibradas, dando ênfase à relação de causa e efeito entre os modelos de negócio e os resultados financeiros. (Knapp, 2001)

2.4.3 Suposições sobre a Natureza Humana

Tanto a gestão de *Open-Book* com o *Balanced Scorecard* tem subjacentes suposições sobre a natureza humana, estes pressupostos são baseados na Teoria Y de Douglass McGregor (1960).

Para McGregor (1960) os pressupostos são (Knapp, 2001, p. 7):

- 1) Despende esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto o jogo e o descanso. O ser humano normal não desgosta inteiramente de trabalhar;
- 2) O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios para colocar os empregados em direção aos objetivos organizacionais. As pessoas vão se auto motivar e autocontrolar ao serviço de objetivos para os quais eles se sentem comprometidos.
- 3) Comprometimento com os objetivos é uma função dos benefícios associados à sua concretização. As recompensas mais significativas, a satisfação das necessidades do ego e autorrealização, podem ser produtos diretos do esforço dirigido para objetivos organizacionais;
- 4) Prevenção de responsabilidade, falta de ambição e ênfase na segurança não são características intrínsecas ao Ser Humano. Em condições adequadas o ser humano aprende não só a aceitar, mas a responsabilizar-se;

- 5) Imaginação, ingenuidade, criatividade e capacidade de usar estas qualidades para resolver problemas organizacionais, são amplamente distribuídas entre as pessoas.

Segundo McGregor (1960), em consonância com abordagem *Open-Book* e posteriormente no *Balanced Scorecard* os pressupostos da *Teoria Y* vêm a ação de gestão da seguinte forma (Knapp, 2001, p. 7):

- a) Os gestores são responsáveis por organizar os elementos produtivos da empresa (dinheiro, materiais, equipamentos, pessoas), no interesse de fins económicos;
- b) As pessoas que são motivadas para a performance, têm um potencial de desenvolvimento, podem assumir responsabilidade e estão dispostas a trabalhar em consonância com os objetivos da empresa. Os gestores são responsáveis por capacitar as pessoas, reconhecer e desenvolver essas capacidades básicas;
- c) A função principal da gestão é organizar os métodos de funcionamento da organização no sentido de, todos trabalhem em direção aos objetivos da empresa mas também, indo ao encontro dos objetivos e autorrealização pessoal.

As suposições presentes na *Teoria Y* sobre as pessoas foram fortemente influenciadas pela perspectiva das relações humanas do pensamento de gestão. O desenvolvimento desta perspectiva foi influenciado pelo trabalho de Eldon Mayo e Abraham Maslow.

Nos famosos estudos de Hawthorne, Mayo forneceu evidências empíricas, sobre as teorias da motivação humana. Mayo foi influenciado pela obra de Abraham Maslow, este introduziu a hierarquia de necessidades ou teoria da autorrealização.

A teoria da autorrealização defendida por Maslow esta baseada na premissa de que, as pessoas estão sempre em busca da autorrealização, enquanto sobem na hierarquia das necessidades. (Knapp, 2001, p. 8).

Na figura 5 pode ser visualizada a hierarquia proposta por Maslow.



Figura 5 - Pirâmide das Necessidades de Maslow

Fonte: adaptado de The Balanced Scorecard: Historical Development and Context, As Developed by Robert Kaplan & David Norton. p.8

Segundo Maslow (1998) o ser humano só atinge a autorrealização quando todas as necessidades abaixo estão genericamente satisfeitas (Knapp, 2001, p. 8).

Podemos então dizer que o *Balance Scorecard* é uma extensão do conceito da *Gestão Open-Book*, com base nas suposições da teoria Y, sobre as pessoas, que procuram a autorrealização.

Com o intuito de conseguir que o Balance Scorecard seja uma ferramenta de mudança organizacional, Kaplan e Norton baseiam-se no pensamento de John Kotter sobre gestão das mudanças (Knapp, 2001, p. 8).

2.4.4 Conduzindo a Mudança

Se bem aplicado, o sistema de *Balanced Scorecard* vai identificar as áreas onde a estratégia da organização é bem-sucedida e onde ela precisa de ser melhorada.

Nas áreas identificadas melhoria significa mudança e para a sua implementação John Kotter, em 1996, desenvolveu uma abordagem de oito passos, implementação recomendada por Kaplan e Norton em 2001 (Knapp, 2001, p. 8).

O processo, segundo Kotter, consiste no que seguidamente se discrimina (Knapp, 2001, pp. 8-10):

1. O estabelecimento de um senso de urgência;
 - 1.1. Criar uma crise;
 - 1.2. Eliminar exemplos óbvios de excesso;
 - 1.3. Estabelecer objetivos tão elevados que não podem ser alcançados através da realização de negócios da forma tradicional;
 - 1.4. Parar de medir o desempenho das subunidades com base apenas em objetivos funcionais, insistem em medidas mais amplas de desempenho;
 - 1.5. Enviar mais dados para um maior número de empregados;
 - 1.6. Insistir para que as pessoas falem regularmente para clientes insatisfeitos;
 - 1.7. Usar consultores e outros meios para forçar os dados mais relevantes e discussão honesta em reuniões de gestão;
 - 1.8. Colocar discussões mais honestas de problemas em jornais da empresa e discursos de gestores seniores. Parar “as conversas felizes” dos gestores seniores;
 - 1.9. Bombardar as pessoas com informações sobre oportunidades futuras, sobre as maravilhosas recompensas para capitalizar essas oportunidades, e na atual incapacidade da organização para ir ao encontro dessas oportunidades.
2. A criação de uma coligação administrativa.
 - 2.1. **Posições de Poder:** Existem funcionários-chaves suficientes na empresa, especialmente gestores de primeira linha, de modo que aqueles que são deixados de fora não possam bloquear facilmente o progresso?
 - 2.2. **Experiência:** Estão os diversos pontos de vista relevantes para a tarefa em questão, adequadamente representados, de modo que decisões informadas e inteligentes serão feitas?
 - 2.3. **Credibilidade:** O grupo tem número suficiente de pessoas com boa reputação na empresa, de modo que as suas deliberações sejam levadas a sério por outros funcionários?
 - 2.4. **Liderança:** O grupo possui líderes comprovados suficientes para serem capazes de conduzir o processo de mudança?
3. O desenvolvimento de uma visão e estratégia.
 - 3.1. **Visão:** Uma imagem sensível e atraente do futuro.
 - 3.2. **Estratégias:** Uma lógica para a forma como a visão pode ser alcançada.
 - 3.3. **Planos:** Passos específicos e calendarizados para implementar as estratégias.

3.4. **Orçamentos:** Planos convertidos em projeções financeiras e objetivos.

4. Comunicar a visão de mudança.
5. Capacitar os funcionários para a ação de base ampla.
6. Criar vitórias a curto prazo.
7. Consolidar ganhos e produzir mais mudança.
8. Consolidar as novas abordagens na cultura da empresa.

Segundo Knapp (2001), o processo de oito passos de Kotter (1996) pode ser aplicado quer na implementação da mudança resultante do *Balanced Scorecard*, bem como na implementação do próprio *Sistema do Balanced Scorecard*.

2.4.5 Valor para a Disciplina de Cliente

Segundo Knapp (2001), o *sistema Balanced Scorecard* em especial na sua versão de 2001, *The Strategy-Focused Organization*, é amplamente baseado nos conceitos de Michael Treacy e Fred Wiersema (1995), em *Discipline of Market Leaders*.

Ainda o mesmo autor (Knapp, 2001), no *Sistema Balanced Scorecard* não existe uma formulação da estratégia dirigida para o cliente, em vez disso os autores propõem uma perspectiva do cliente no scorecard e no mapa estratégico da empresa.

Em 1996 Treacy e Wiersema propõem que, para alcançar a máxima eficácia, uma organização deve cumprir uma das três disciplinas de valor do cliente, sendo elas (Knapp, 2001, p. 10):

- **Excelência Operacional:** Fornecer aos clientes produtos ou serviços confiáveis a preços competitivos, entregues com um mínimo de dificuldade ou inconveniência.
- **Liderança de Produto:** Fornecer produtos que estejam continuamente na vanguarda do seu segmento.
- **Intimidade com o Cliente:** Vender ao cliente uma solução completa e não apenas um produto ou serviço.

Segundo Knapp (2001), uma das chaves para uma implementação bem-sucedida de um sistema de *Balanced Scorecard* é a ligação entre as medidas na perspetiva do cliente e a disciplina de valor da empresa, isto é, os indicadores na perspetiva do cliente devem demonstrar o sucesso ou o fracasso da disciplina de valor de uma empresa.

A disciplina de valor ao cliente também tem um grande impacto sobre outros indicadores no scorecard da empresa. Os indicadores na perspetiva dos processos internos do negócio devem, por exemplo, apoiar diretamente a disciplina de valor do cliente da empresa.

Em suma, uma empresa que prossegue uma disciplina de valor de liderança de produto, deve ter um foco na inovação. Esta focalização na inovação deve ser refletida nos indicadores na perspetiva dos processos internos de negócio. A falta destes indicadores de inovação identifica um elo franco entre a disciplina de valor declarada e os processos operacionais da empresa. (Knapp, 2001)

A figura 6 esquematiza, onde Robert S. Kaplan e David P. Norton foram procurar suporte para o seu Sistema.

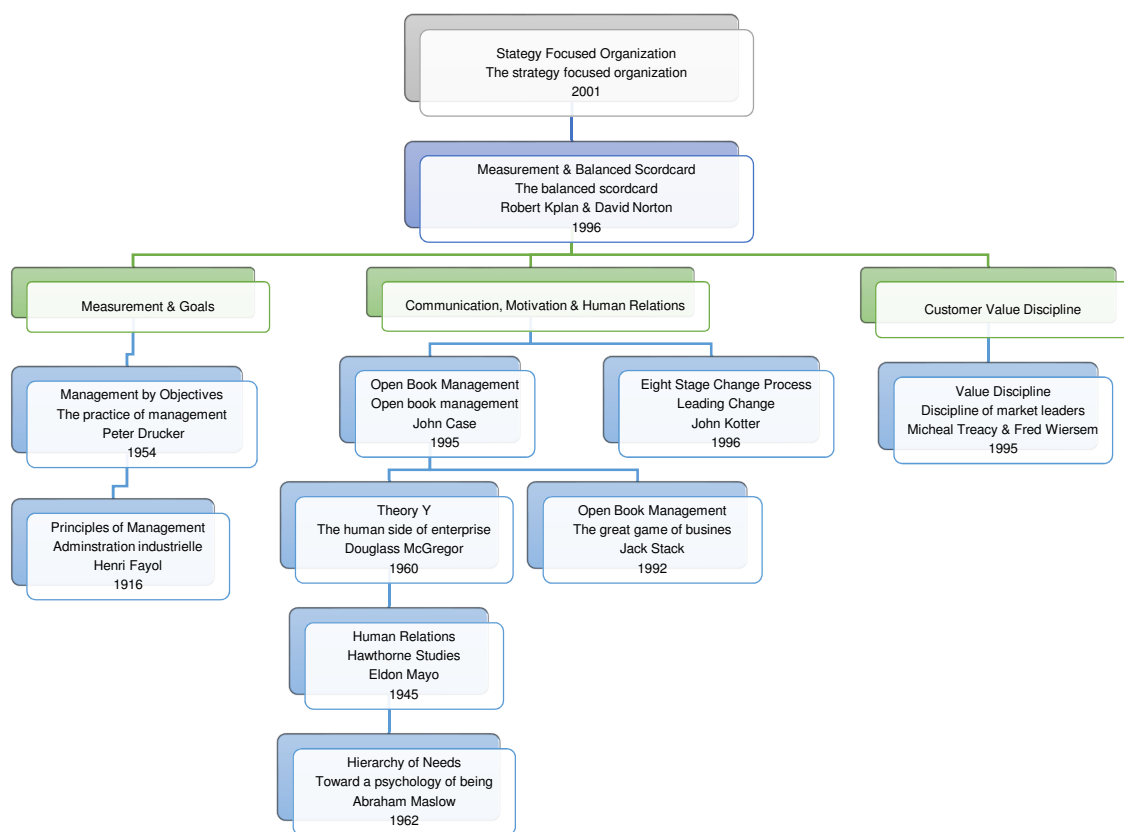


Figura 6 - "Árvore Genealógica" do BSC

Fonte: adaptado de The Balanced Scorecard: Historical Development and Context, As Developed by Robert Kaplan & David Norton. p.4

2.5 (R) Evolução do Balance Scorecard?

Uma característica única do conceito de *Balanced Scorecard* é a sua natureza em evolução, uma vez que assistimos a um processo de transformação contínua desde o seu lançamento.

Os primeiros Balanced Scorecards eram compostos por tabelas simples divididas em quatro seções. Normalmente, estas "perspetivas" foram rotuladas de "Financeira", "Cliente", "Processos Internos do Negócio", e "Aprendizagem & Crescimento".

Muitos autores têm sugerido posições alternativas para estas perspetivas, e também sugerem o uso de um número diferente de perspetivas (quer para mais quer para menos). Além disso, o Balanced Scorecard foi transformado ao longo das duas

últimas décadas a partir de uma ferramenta de medição para um sistema mais abrangente de gestão de desempenho estratégico. (The KPI Institute, 2009-2014)

O KPI Institute (2009-2014) sugere olhar para a evolução do Balanced Scorecard, seguindo o caminho de publicações por Kaplan e Norton.

Ferramenta de Medição de Desempenho – 1992

Kaplan e Norton introduziram o BSC para o público em geral em 1992. O conceito foi apresentado na época como uma ferramenta de medição de desempenho, usada para capturar além das medidas financeiras, as atividades de criação de valor de ativos inatingíveis de uma organização (Kaplan e Norton, 1992).

Um ano mais tarde, num novo artigo, fizeram as primeiras referências sobre a conexão entre métricas de desempenho e a estratégia (Kaplan e Norton, 1993). (The KPI Institute, 2009-2014)

Sistema de Gestão de Desempenho – 1996

Em 1996, o BSC foi rotulado como um sistema de gestão de desempenho estratégico, que formou a base de um quadro de reagrupamento para os processos estratégicos, alocação de recursos, orçamento e planeamento, estabelecimento de metas e de formação de funcionários (Kaplan e Norton, 1996a).

No mesmo ano os autores publicaram o primeiro livro sobre o tema, que incluiu instruções sobre como o conceito deverá ser implementado (Kaplan e Norton, 1996b). (The KPI Institute, 2009-2014)

Sistema de Gestão e Gestão Estratégica – 2000

A mudança no sentido de uma utilização mais estratégica do BSC foi confirmada num novo artigo publicado em 2000 (Kaplan e Norton, 2000). No ano seguinte, no seu segundo livro (Kaplan e Norton, 2001) esclareceram mais o modo para usar o Balanced Scorecard como um todo, ou seja, um sistema de gestão e controlo estratégico abrangente. (The KPI Institute, 2009-2014)

Mapas Estratégicos e Secretaria de Gestão Estratégica – 2004/5

A transição da escola da contabilidade de gestão para a de gestão da estratégia é confirmada pela ênfase em dois componentes da estrutura BSC que vão

apoiar o seu papel estratégico: O Mapa Estratégico e do Escritório de Gestão Estratégica (Kaplan e Norton, 2004, 2005). (The KPI Institute, 2009-2014)

A Integração entre Estratégia e Operações – 2008

Uma nova fase na evolução do conceito de *Balanced Scorecard* é a ênfase no seu papel de integração, alinhar a estratégia com as operações (Kaplan e Norton, 2008). O *Balanced Scorecard* é apresentado como um componente-chave da organização da execução da estratégia, o que em si é apresentado como uma capacidade organizacional. (The KPI Institute, 2009-2014)

Ligação mais estreita com a Gestão de Risco e de Liderança como Capacidades Organizacionais – 2010

Como o Fórum Balanced Scorecard 2011 ilustra, a ênfase está agora numa integração ainda mais estreita com outros sistemas e capacidades organizacionais, tais como Enterprise Risk Management. (The KPI Institute, 2009-2014)

O caminho de evolução do *Balanced Scorecard*, sugerido pelo KPI Institute (2009-2014), é apenas uma maneira de olhar e analisar a evolução do Balanced Scorecard.

Desde a sua criação como uma ferramenta de medição de desempenho, o *Balanced Scorecard* sofreu inúmeras mudanças e nem todas elas foram a contribuição dos autores originais. Pesquisadores altamente consagrados, consultores e profissionais da gestão trouxeram a sua contribuição através de experiência e conhecimento para o seu desenvolvimento contínuo e uma melhor utilização nas organizações e na sociedade em evolução. (The KPI Institute, 2009-2014)

2.6 Implementação do Balance Scorecard

Neste trabalho já se falou das origens do BSC, falou-se da sua evolução ao longo dos tempos, resta agora falar de como o colocar em prática.

Neste campo Abreu (2015), propõe uma implementação do sistema do BSC em seis etapas, cada uma delas com os seus próprios objetivos:

- Diagnóstico Estratégico;
- Posicionamento Estratégico;
- Planeamento Estratégico;
- Alinhar a Organização;
- Planear Processos;
- Monitorizar e Aprender.

2.6.1 Diagnóstico Estratégico

Antes de qualquer tipo de planeamento estratégico ou implementação de qualquer tipo de ação o *sistema do Balance Scorecard* necessita de um “Raio X”, um diagnóstico da empresa ou do negócio.

Para tal, o *Balance Scorecard* utiliza dois processos de análise designadamente, a *Análise SWOT* e a *Análise de Stakeholders*, para além destas, ainda pode utilizar recolha documental e Entrevistas. (Abreu, 2015)

2.6.1.1 Análise SWOT

A análise SWOT ou em português FOFA/FFOA, é provavelmente uma das ferramentas mais utilizadas no planeamento estratégico e resolução de problemas organizacionais. As siglas explicam a sua função, trata-se de uma análise interna e externa das Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats) de uma determinada empresa ou organização. (King, 2004)

A origem da Análise SWOT é algo controversa, atualmente é atribuído o seu desenvolvimento a Albert S. Humphrey em 2000 contudo, existem autores como Turner (2002), que atribuem o desenvolvimento do conceito a Igor Ansoff em 1987. (King, 2004)

Apesar da controvérsia da sua origem, esta análise é amplamente utilizada desde do fornecimento de informações de base para o desenvolvimento da missão e da visão, até ao fornecimento de subsídios para o desenvolvimento de cenários e planos estratégicos.

Esta análise é expressada numa matriz simples 2x2, como mostrado no quadro seguinte:

Tabela 2 - Quadro Modelo de Análise SWOT

Fonte: adaptado de Abreu (2015)

			Ambiente Interno	
			Predominância de:	
			Fraquezas	Forças
Ambiente externo	Predominância de:	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) ainda sugere uma apresentação mais analítica, que para além de efetuar uma análise simples, ainda analisa cada ponto em relação ao seu impacto no negócio e há sua tendência evolutiva.

A tabela que se segue representa a apresentação para o ponto das Fraqueza. Para a análise ficar completa seria necessário elaborar mais três Tabelas (Forças, Ameaças, Oportunidades)

Tabela 3 – Exemplo Parcial do Quadro SWOT (IAPMEI)

Fonte: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03p.php?id=2344>

Fraquezas	Impacto no Negocio			Tendências		
	Elevado	Médio	Fraco	Melhorar	Manter	Piorar

Na perspectiva de Kaplan e Norton (2010), a análise SWOT é uma das ferramentas fundamentais para efetuar o diagnóstico estratégico de uma empresa, ou seja, só estando ciente das forças e fraquezas, bem como, das oportunidades e ameaças da empresa, é possível consolidar um quadro estratégico. (Kaplan, 2010)

2.6.1.2 Análise de Stakeholders

Antes de ser explicado o conceito da análise de Stakeholders, temos de compreender o que são Stakeholders.

Segundo Freeman (1984), criador do conceito, um stakeholders, num sentido mais amplo, é um qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas ações de uma determinada empresa ou negócio.

Para o autor, esta definição também poderá ter um sentido mais restrito, ou seja, um grupo ou indivíduos de quem a empresa depende para sobreviver. (Lyra, Gomes, & Jacovine, 2009, p. 41)

Após definirmos o que são os stakeholders, temos que compreender a sua análise, enquadrada na teoria dos Stakeholders.

Robert Kaplan (2010) distingue a análise de Stakeholders utilizada na teoria original da do BSC. Para ele a abordagem do BSC começa com a estratégia e depois identifica as inter-relações e objetivos dos vários stakeholders. Enquanto, na teoria original ela começa por identificar os objetivos dos stakeholders e só depois define uma estratégia vá ao encontro das suas expectativas. (Kaplan, 2010)

Os estudos desenvolvidos nesta área (Rowley, 1997) têm sido em termos de identificação de quem são e na determinação do tipo de influência que os stakeholders exercem sobre as empresas ou negócios (Lyra, Gomes, & Jacovine, 2009, p. 43)

Deste modo, podemos efetuar uma análise de Stakeholders de duas formas, utilizando a classificação proposta por Mitchel e at (citado por (Lyra, Gomes, & Jacovine, 2009)), ou a proposta por Caldeira (2010) (citado por (Abreu, 2015)). Qualquer uma das duas é válida já que como foi referido anteriormente, o objetivo

desta análise é identificar as interligações dos stakeholders, podemos portanto utilizar aquela que se enquadra mais com a nossa gestão ou negócio.

Assim, por um lado, Ronald K. Mitchel, Bradley R. Agle e Donna J. Wood (1997) apresentam um estudo no qual assumem três pressupostos sobre os stakeholder.

Um stakeholder possui (Lyra, Gomes, & Jacovine, 2009, p. 43):

- **Poder:** É a habilidade daqueles que possuem poder para fazer acontecer os resultados que desejam.
- **Legitimidade:** É uma percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma entidade são desejadas, próprias ou apropriadas, dentro de algum sistema de normas, valores, crenças e definições, socialmente definidas.
- **Urgência:** É como algo que dirige as ações e que é imperativo porém, duas condições devem ser observadas: percepção do tempo e importância do *stakeholder*.

Segundo os mesmos autores (Lyra, Gomes, & Jacovine, 2009, p. 43), os fatores anteriormente definidos (Poder, Legitimidade, Urgência), quando combinados geram sete tipos de Stakeholders.

Das interligações efetuadas pelos três fatores os autores identificam sete tipos de stakeholder (Lyra, Gomes, & Jacovine, 2009, p. 44)

- 1) **Stakeholder Adormecido:** Tem poder para impor à sua vontade na organização porém não tem legitimidade ou urgência, e assim, o seu poder fica em desuso, tendo pouca ou nenhuma interação com a empresa. A empresa deve conhecer esse stakeholder para monitorizar o seu potencial em conseguir um segundo atributo.
- 2) **Stakeholder Arbitrário:** Possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem alega urgência. A atenção que deve ser dada a essa parte interessada diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tende a ser mais recetiva.
- 3) **Stakeholder Reivindicador:** Quando o atributo mais importante na administração do stakeholder for urgência, ele é reivindicador. Sem poder e

sem legitimidade, não deve atrapalhar tanto a empresa porém, deve ser monitorizado quanto ao potencial de obter um segundo atributo.

- 4) **Stakeholder Dominante:** Tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção.
- 5) **Stakeholder Perigoso:** Quando há poder e urgência porém, não existe a legitimidade, o que existe é um stakeholder coercitivo e possivelmente violento para a organização, o que pode ser um perigo iminente.
- 6) **Stakeholder Dependente:** Tem alegações com urgência e legitimidade porém, depende do poder de um outro stakeholder para ver as suas reivindicações levadas em consideração.
- 7) **Stakeholder Definitivo:** Quando possui poder e legitimidade, já praticamente se configura como definitivo. Quando, além disso, alega urgência, deve dar-se atenção imediata e priorizada a esse stakeholder.

Na figura 7 clarifica o que está descrito anteriormente

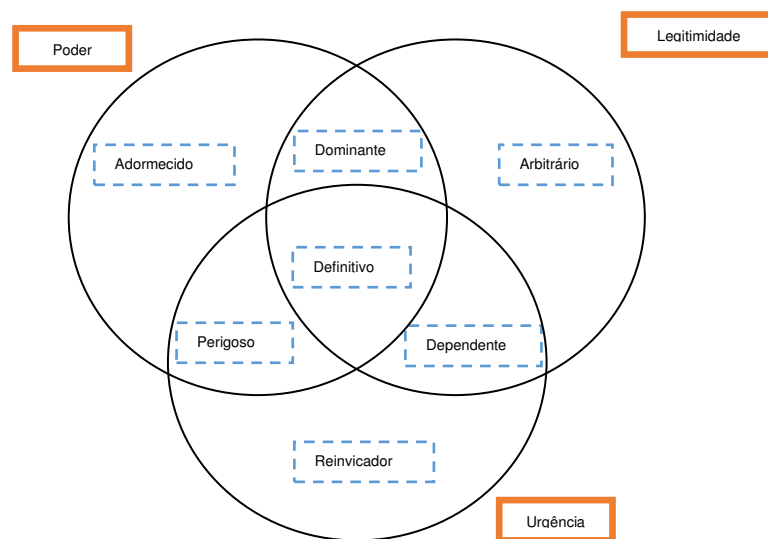


Figura 7 - Tipos de Stakeholders

Fonte: adaptado de (Lyra, Gomes, & Jacovine, 2009, p. 42)

Caldeira (2010), citado por Abreu (2015) e Pereira (2011), identifica sete fases para elaboração da análise, sendo elas:

- 1) Identificar os Stakeholders da organização: Fazer uma identificação exaustiva de todos os Stakeholders da organização, esta identificação pode ser feita por meio de *Brainstorming*.

- 2) Identificar os Key Performance Indicator (KPI's): Identificar os critérios que cada Stakeholder utiliza para avaliar a organização.
- 3) Quantificar cada KPI: Quantificar cada um dos critérios definidos para avaliar a organização na fase anterior.
- 4) Nível de Interesse dos Stakeholders: Identificar o nível de interesse que cada Stakeholder tem na organização, pode-se utilizar uma escala para ser mais fácil identificação.
- 5) Nível de Poder dos Stakeholders: Identificar a capacidade que os Stakeholders têm de influenciar, direta ou indiretamente, a organização. (também se pode utilizar uma escala para mais fácil identificação)
- 6) Construção da Matriz de Stakeholders: Elaboração da matriz de Stakeholders, colocando cada um deles no respetivo quadrante, de acordo com o nível de interesse e de poder dos mesmos na organização.
- 7) Identificar medidas: Identificar as medidas que a organização deve criar para satisfazer cada segmento de Stakeholders de cada um dos quadrantes da matriz, de modo a que, nenhum deles possa vir a constituir uma ameaça à execução do plano estratégico e *performance* da organização.

Tabela 4 – Modelo de Matriz Stakeholders

Fonte: adaptado de Abreu (2015, p.36)

		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Nível de Poder	Pouco	Esforço Mínimo	Manter Informado
	Muito	Manter Satisfeito	Gerir Proximidade

2.6.2 Posicionamento Estratégico

No segundo passo, o objetivo será enquadrar e definir as linhas de orientação estratégica, ou seja, temos de perceber se queremos exercer atividades diferentes dos nossos concorrentes ou a mesma atividade de forma diferente.

Este posicionamento é conseguido pela definição dos conceitos de missão, de visão e de valores da empresa pois, só com estes três conceitos estabelecidos é que conseguimos definir como queremos ser percebidos pelos outros (Abreu, 2015, p. 107). Para tal, teremos que nos apoiar novamente na análise documental e em entrevistas.

2.6.2.1 Entrevista

O método por entrevista, segundo Sousa (2009), possibilita a obtenção de informação e elementos de reflexão muito mais ricos comparativamente ao método por questionário.

Neste tipo de método, a conversa pode ser conduzida/orientada pelo investigador de modo a facilitar ao entrevistado exprimir perceções, experiências ou pensamentos que ajudem o investigador a retirar o máximo de informação que suportem as suas hipóteses de trabalho.

Assim, “o conteúdo da entrevista será objeto de uma análise de conteúdo sistemática, destinada a testar as hipóteses de trabalho” diz Sousa (2009) citando Quivy e Campenhoudt (1995).

Este método pode dividir-se em entrevistas semidiretivas ou centradas.

a) Semidiretivas ou Semidirigidas:

Este tipo de entrevista é normalmente utilizada na investigação social, é orientada por perguntas-guias, relativamente abertas, sobre as quais o investigador tenta receber uma informação por parte do entrevistado. As perguntas-guias são colocadas pela ordem que a conversa, entre ambos, encaminhar. Este tipo de entrevista é mais uma conversa moderada pelo entrevistador. (Sousa, 2009)

b) Centrada ou Fechada

Este tipo de entrevista é mais utilizado quando o objetivo se prende em analisar o impacto de um acontecimento ou de uma experiência vivenciada ou assistida pelo entrevistado. O entrevistador tem uma lista de tópicos precisos relativos ao tema em estudo e no decorrer da entrevista vai abordando-os da forma como se desenrolarem ao longo da conversa. (Sousa, 2009)

Se por outro lado o objetivo for a análise de histórias de vidas utiliza-se um método de entrevistas extremamente aprofundado e pormenorizado, aplicado a poucos interlocutores, sendo assim, estas são muito mais longas e divididas em várias sessões. (Sousa, 2009)

Segundo Sousa (2009), citando Quivy e Campenhoudt (1995), este tipo de método de recolha de dados é adequado quando os objetivos são:

- A análise de sentido que os intervenientes dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais são confortados;
- A análise de um problema específico;
- A reconstrução de um processo de ação, de experiências ou de acontecimentos do passado.

Para Quivy e Campenhoudt (1995) este método tem como principais vantagens (Sousa, 2009):

- O grau de profundidade que se consegue obter dos elementos em análise;
- Fraca diretividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores;
- Flexibilidade;

O mesmo método apresenta também algumas desvantagens nomeadamente:

- Flexibilidade (pois pode intimidar todos os que não conseguem trabalhar sem diretivas técnicas precisas);
- As informações recolhidas não se apresentarem prontas para efetuar análises particulares (método de recolha e análise devem ser construídos conjuntamente);
- A entrevista pressupõe uma completa espontaneidade do entrevistado e uma total neutralidade do investigador.

Quando escolhe o método de entrevista, o investigador deve, antes de construir um guião de entrevista, deve ter em atenção (Sousa, 2009):

- Decidir o que se pretende;

- Questionar o que é necessário, se o método será a melhor forma de recolher a informação pretendida;
- Delinear um esquema de questões;
- Escolher o tipo de entrevista;
- Refinar as questões;
- Considerar posterior análise das respostas.

Após a construção do guião de entrevista é aconselhado (Sousa, 2009):

- Testar o esquema e revê-lo se necessário;
- Evitar parcialidade;
- Selecionar os entrevistados;
- Marcar as entrevistas;
- Requerer autorizações hierárquicas.

Ao realizar a entrevista o investigador deve (Sousa, 2009):

- Indicar claramente o objetivo da entrevista;
- Controlar e tentar manter o tempo previsto para a sua duração;
- Verificar exatidão de dados com o entrevistado;
- Requerer autorização caso opte por gravação de voz e/ou vídeo;
- Ser honesto e usar o bom-senso.

2.6.3 Planeamento Estratégico

Este é um ponto, bastante importante, pois é aqui que, os gestores terão de traduzir as perspetivas do BSC para um plano operacional, ou seja, terão que definir os objetivos para cada perspetiva e coloca-los num mapa estratégico integrando-os numa relação causal. (Abreu, 2015, p. 107)

2.6.3.1. Mapa Estratégico BSC

Santos (2011) define mapa estratégico como uma ferramenta que permite visualizar os diferentes itens do BSC de uma organização, numa cadeia de causa-efeito que relaciona os resultados pretendidos com os respetivos impulsores.

O mesmo autor (Santos, 2011), cita, L. G. Nascimento e V. Cavenaghi (2008), ao dizer que é possível demonstrar a ligação entre a formulação e a execução das estratégias, sendo instrumentos para dar forma, narrar, visualizar, comunicar e alinhar os participantes da organização em torno da estratégia adotada. Os mapas estratégicos fornecem assim uma maneira uniforme e sólida de descrever a estratégia, assente uma estrutura pela qual a sua história será comunicada ao público-alvo. (Santos, 2011)

A ideia de relações causais entre os objetivos do Balanced Scorecard e medidas levou ao desenvolvimento de um mapa estratégico.

Hoje em dia, em primeiro lugar todos os projetos de BSC deverão ter um mapa estratégico dos objetivos e só depois selecionar as métricas para cada um. (Kaplan, 2010, p. 21)

A Figura 8 mostra a estrutura corrente para obter um mapa estratégico

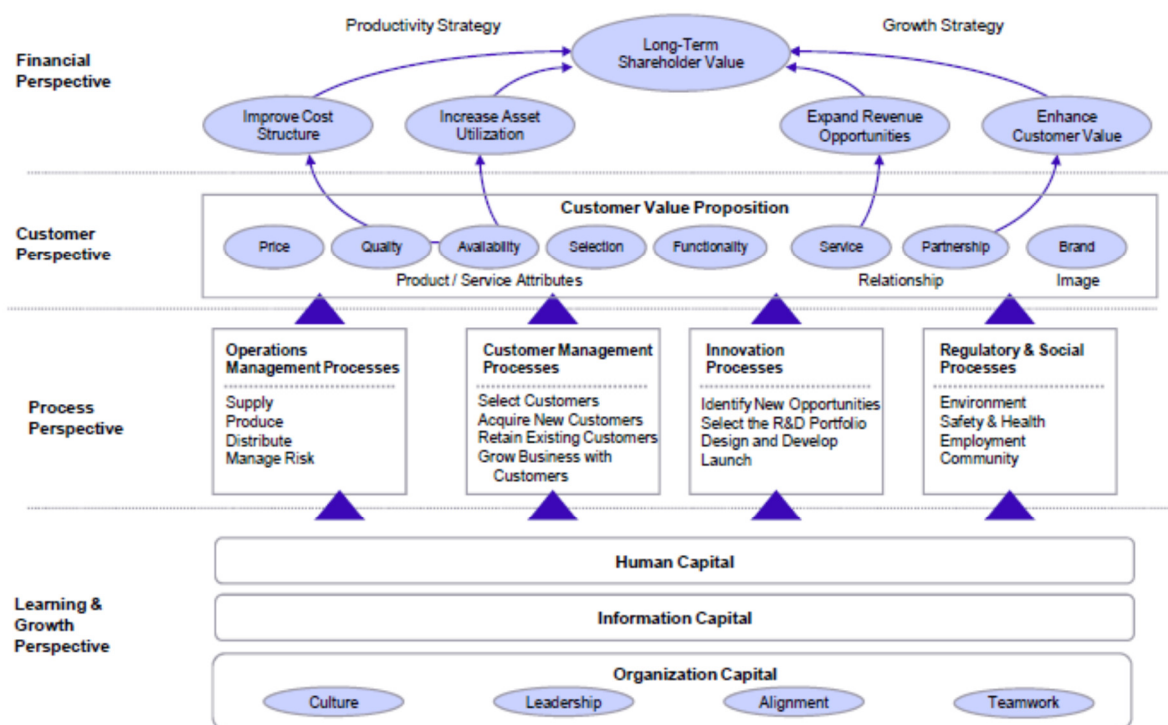


Figura 8 - Inter-relações de um Mapa Estratégico

Fonte: Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, p. 22

Após o desenvolvimento do mapa estratégico o gestor está em condições de efetuar o Scorecard Estratégico, ou seja, com base nos objetivos definidos pelo gestor serão criados indicadores que quantifiquem esses objetivos, como ilustra a tabela seguinte.

Tabela 5 - Exemplo de Scorecard Estratégico

Fonte: elaborado pelo autor

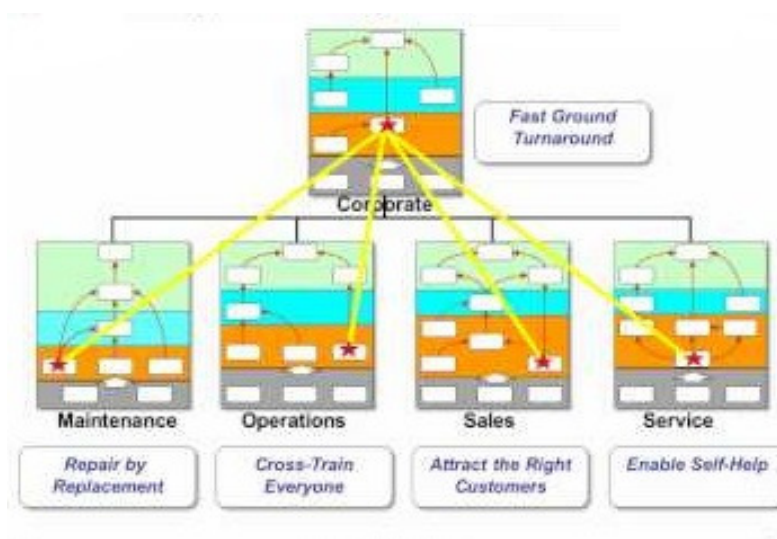
Perspetiva Financeira	Objetivo Financeiro 1 (OF 1)	Indicador Financeiro 1 (IF 1)
	Objetivo Financeiro 2 (OF 2)	Indicador Financeiro 2 (IF 2)
Perspetiva Cliente	Objetivo Cliente 1 (OC 1)	Indicador Cliente 1 (IC 1)
	Objetivo Cliente 2 (OC 2)	Indicador Cliente 2 (IC 2)
Perspetiva dos Processos Internos	Objetivo Processo Interno 1 (OPI 1)	Indicador Processo Interno 1 (IPI 1)
	Objetivo Processo Interno 2 (OPI 2)	Indicador Processo Interno 2 (IPI 2)
Perspetiva Aprender & Crescer	Objetivo Aprender&Crescer 1 (OAC 1)	Indicador Aprender&Crescer 1 (OAC 1)
	Objetivo Aprender&Crescer 2 (OAC 2)	Indicador Aprender&Crescer 2 (OAC 2)

2.6.4 Desdobramento da Organização

O desdobramento da organização ou cascading, segundo o Balance Scorecard Institut, significa traduzir o Scorecard em toda a empresa (denominado nível 1), abaixo deste, temos as unidades de negócios de primeira ou departamentos (nível 2) e depois, no nível 3 temos as equipas ou indivíduos. O resultado final deverá ser o foco de todos os níveis da organização.

O desdobramento da organização deve ser claramente visível através da estratégia, usando o mapa estratégico, indicadores e metas de desempenho e iniciativas. Scorecards são usados para melhorar a prestação de contas através da participação objetiva e medidas de desempenho. Os comportamentos que são desejados aos funcionários são incentivados através do reconhecimento e recompensas. (Balanced Scorecard Institute, s.d.)

Como se pode ver na figura 9, os indicadores dos níveis mais baixo devem fornecer



dados para os indicadores dos níveis mais altos

Figura 9 - Exemplo de Desdobramento

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=_N0YkhgQw48

2.6.5 Planear Processos

Segundo Abreu (2015), este passo, é uma continuação do desdobramento realizado anteriormente. No ponto anterior a atenção do gestor está mais centrada

nos níveis superiores (Nível 1 e 2), neste ponto as atenções são focadas no nível mais baixo (nível 3).

No nível 3, o gestor terá de elaborar os scorecard individuais e interliga-los aos superiores.

2.6.6 Monitorizar e Aprender

Para Abreu (2015), é onde se concretiza a operacionalização de tudo que foi realizado até aqui.

Segundo o mesmo autor, é neste ponto que teremos de analisar os resultados de desempenho da organização e com essa base agir em conformidade de modo a corrigir erros, superar obstáculos e potenciar o progresso.

Para conseguirmos este objetivos temos de estabelecer em primeiro lugar quais são os critérios de aferição de performance e quais as suas ponderações, em segundo lugar desenvolver um sistema capaz de realizar o acompanhamento estratégico, sendo o Excel o mais económico e acessível.

A tabela 6, mostra de forma sintetizada toda a informação descrita anteriormente.

Tabela 6 - Quadro Resumo da Implementação de um BSC

Fonte: (Abreu, 2015, p. 107)

Etapas	Objetivos	Instrumentos de Recolha de dados
Diagnostico Estratégico	Elaborar uma análise da realidade do meio envolvente à organização e da estrutura de funcionamento da mesma.	<ul style="list-style-type: none"> • Análise documental • Entrevistas • Análise SWOT • Análise de Stakeholders
Posicionamento Estratégico	Enquadrar e definir as linhas de orientação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Análise documental • Entrevistas • Definição da Missão, Visão, Valores e temas chave de Intervenção
Planeamento Estratégico	Traduzir as perspetivas dos BSC, definindo os objetivos estratégicos para cada uma delas e posicionando-as no mapa estratégico de modo integrado e numa relação de causa-efeito, traçando ainda, através do Scorecard Estratégico, as intenções de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Enquadramento das Perspetivas do BSC • Objetivos • Mapa Estratégico • Scorecard Estratégico • Iniciativas • Indicadores • Metas
Alinhar a Organização	Desdobrar o Mapa Estratégico para os Departamentos da Organização, traduzindo a estratégia em Scorecards anuais devidamente articulados entre si.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Cascading • Objetivos • Indicadores • Iniciativas • Meta
Planear Processos	Propor a articulação dos objetivos individuais dos colaboradores através da criação de BSC pessoais.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Cascading • Objetivos • Indicadores • Iniciativas • Metas
Monitorizar e Aprender	Analisar resultados de desempenho, reportando-os aos sistemas de gestão e acompanhamento da estratégia e agir para corrigir obstáculos e potenciar progressos	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas; • Critérios de aferição de performance • Ponderações • Criação de aplicação Excel como instrumento de acompanhamento da estratégia.

3 Capítulo 3 – Metodologia

3.1 Modelo de Análise

O presente trabalho assenta, num modelo de estudo de caso, este tipo de estudo é:

“ uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores” (Araújo, Pinto, Lopes, Nogueira, & Pinto, 2008, p. 4)

Os mesmos autores (Araújo, Pinto, Lopes, Nogueira, & Pinto, 2008, p. 4), referem que Yin em 1994, afirma que a utilização deste método é adaptada à investigação quando um investigador é confrontado com situações complexas de tal forma que, dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes. Quando o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?”, quando o investigador procura encontrar interações entre fatores relevantes próprios dessa entidade, quando o objetivo é descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo.

Mais recentemente Coutinho (2001), citado por (Araújo, Pinto, Lopes, Nogueira, & Pinto, 2008, p. 4), refere-se ao método de estudo de caso dizendo:

“quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, uma personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação.”

Por fim, temos Ponte em 2006 que define “Estudo de caso” como:

“ uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que nela há de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.” (Araújo, Pinto, Lopes, Nogueira, & Pinto, 2008, p. 5)

As principais características deste método são (Araújo, Pinto, Lopes, Nogueira, & Pinto, 2008, pp. 5,6):

- Fenómeno observado no seu ambiente natural;
- Dados recolhidos utilizando diversos meios (Observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros);
- Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são analisadas;
- A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente;
- Pesquisa dirigida aos estágios de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento;
- Não são utilizadas formas experimentais de controlo ou manipulação;
- O investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
- Os resultados dependem fortemente do poder de integração do investigador;
- Podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;
- Pesquisa envolvida com questões "como?" e "porquê?" ao contrário de "o quê?" e "quantos?".

Por outro lado, Coutinho & Chaves (2002), fazem referência a cinco características básicas de um estudo de caso, que são (Araújo, Pinto, Lopes, Nogueira, & Pinto, 2008, p. 6):

- "Um sistema limitado", e tem fronteiras "em termos de tempo, eventos ou processos" e que "nem sempre são claras e precisas";
- Um caso sobre "algo", que necessita ser identificado para conferir foco e direção à investigação;
- Precisar e preservar o carácter "único, específico, diferente e complexo do caso";
- Investigação decorre em ambiente natural;
- O investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha diversificados: observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros.

3.2 Caraterização da Organização

Como já foi referido anteriormente este estudo é focalizado na organização Personalbody Oeiras. A PBO, fica situada como o próprio nome sugere na vila de Oeiras, mais propriamente, na Avenida Dr. Francisco Sá Carneiro, número 13L.

3.3 História da Organização

O espaço onde o ginásio se situa está aberto desde do ano de 2005, mas a Personalbody apenas se instalou em junho de 2008.

A Personalbody começou por ser uma cadeia chegando a possuir quatro ginásio (Personalbody Vila Galé Ópera, Estoril e Cascais). Contudo por volta do ano 2012 devido a algumas divergências e ao facto de que, na prática já funcionavam como organizações independentes, foi decidido a passagem para um “franchising” de nome. Hoje em dia, as quatro organizações ainda estão em funcionamento e independentes umas das outras.

A Personalbody Oeiras continua a ser a maior das quatro.

No corrente ano a Personalboy Oeiras está em processo de mudança, a organização foi alvo de alteração nas chefias, mais propriamente do Club Manager e dono da empresa.

Atualmente a organização está na posse do antigo senhorio, e possui um novo Club Manager.

3.4 Espaço Físico

A Personalboy Oeiras tem aproximadamente 300 m². A sua estrutura é composta por dois estúdios, o principal com cerca de 30 m² e o secundário e destinado inteiramente a aulas de Cycling com 10m². Para além dos estúdios, possui ainda uma piscina de 10mx6m, destinada a aulas de Hidro e natação infantil.

Tem uma sala de musculação, composta por 10 máquinas de cardio, 12 de musculação e diversos materiais para trabalho livre.

Faz parte ainda da infraestrutura a organização um gabinete de avaliação física, um de massagem e estética, dois balneários, um jacuzzi e dois banhos turco.

3.5 Serviço, Preços e Staff

A Personalbody oferece uma ampla gama de serviço. As suas aulas de grupo vão desde do Bike até ao Pump, passado por Pilates e Zumba. Na Piscina a sua oferta inclui natação infantil, Hidroginástica e Hidrosénior.

O serviço de sala de musculação é o seu núcleo, onde um instrutor está sempre disponível para ajudar ou tirar duvidas.

O ginásio possui ainda um serviço de fisioterapia e de massagem que funciona por marcação.

Possui o serviço de treino personalizado, quer interno quer externo, ou seja, existem treinadores pessoais que fazem parte da equipa e dão aulas aos clientes do ginásio, mas também existem treinadores externos que trazem os seus próprios clientes.

Todos estes serviços poderão ser visto na tabela seguinte.

Tabela 7 - Resumo de Serviços

Fonte: Elaborado pelo autor, como base nos folhetos da PBO

Serviço Geral	Serviço Específico		
Aulas "Terra"	Alongamentos e Posturas	Personalpump	Localizada
	Pilates	Balance	Core
	Bike	X Cross	Zumba
	Kizomba	GAP	
Aulas "Água"	Natação Infantil	HidroSénior	Hidroginástica
Treino Personalizado	2 Sessões	4 Sessões	8 Sessões
Fisioterapia	Consulta	Tratamento	
Massagem	Tratamento		

Em relação aos preços praticados na organização existe uma grande variabilidade. Na sua base possui dois livres trânsitos, um onde o sócio apenas poderá utilizar/frequentar a sala de musculação, e outro que dá acesso às aulas de grupo. O primeiro tem o valor de 45 euros e o segundo de 50. A natação infantil, varia entre os 29 euros (1x semana) por semana e os 36 (2x semana), a natação para bebés tem o valor de 39 euros (1x semana).

Na tabela 8 são discriminados todos os valores existentes e os serviços existentes.

Tabela 8 - Tabela de Preços PBO**Fonte:** retirado de (MVF Software, 2016)

Serviço	Preço	Serviço	Preço	Serviço	Preço
Inscrição	20 €	Aula Avulso	10 €	NT Infantil 2x	36 €
Renovação	15 €	Reavaliação	10 €	PT 1x	120 € + 45 €
LT Ginásio	45 €	Bebés 1x	39 €	PT 2x	200 € + 39 €
LT Total	50 €	NT infantil 1x	29 €	PT 3x	240 € + 39 €
Fisio 1ª consulta	25 €	Fisio Tratam.	20 €	Massagens	25 € a 80 €

Atualmente a Personalbody integra na sua equipa oito professores, um fisioterapeuta e uma massagista. A maioria dos professores é polivalente, trabalhando em mais do que um setor do ginásio.

A tabela seguinte sintetiza os profissionais do ginásio e as áreas nas quais trabalham.

Tabela 9 - Profissionais Personalboy**Fonte:** adaptado de (MVF Software, 2016)

Profissional	Áreas de trabalho na PBO
Colaborador 1	Club Manager e Instrutor de Sala
Colaborador 2	Sala/HidroSénior/Hidro/Bike/Alongamentos
Colaborador 3	Sala/Kizomba
Colaborador 4	Sala/Natação/Hidro/Alongamentos
Colaborador 5	Sala/Natação/Hidro/Bike
Colaborador 6	Hidro/alongamentos
Colaborador 7	Zumba
Colaborador 8	Fisioterapia
Colaborador 9	Sala/Todas a aulas de Terra

Todos os instrutores estão em regime de contrato de prestação de serviço, ou seja, estão a recibos verdes. Quando algum deles necessita de faltar normalmente a sua substituição é assegurada por outro elemento da equipa, mas quando não é possível é solicitado um professor do exterior.

3.6 Procedimento Metodológicos

No que se refere, á metodologia utilizada neste trabalho, foi utilizado o modelo proposto por (Abreu, 2015, p. 107), e exposto na revisão de literatura desta dissertação.

Assim as etapas seguidas foram:

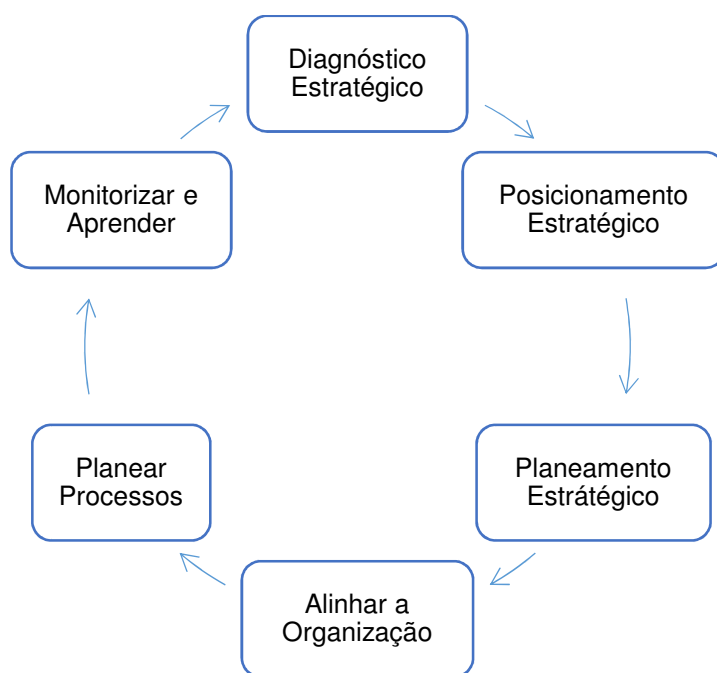


Figura 10 - Síntese das Etapas Metodologias

Fonte: adaptado de (Abreu, 2015, p. 107)

Como já referido anteriormente, para ser possível realizar estas etapas foi, necessário recorrer a algumas ferramentas quer de recolha, quer de tratamento de dados.

No que diz respeito a recolha de informação, grande parte foi realizada pela consulta do programa de gestão do ginásio – MVF Software.

Empresa MVF Software que tem como missão:

“Desenvolver as melhores Soluções Integradas de Gestão que sejam o motor do sucesso das empresas, através da monitorização, organização e controlo dos seus recursos técnicos, financeiros e particularmente humanos em tempo real.” (MVF Software, 2016)

Este programa permite verificar, o número de cliente, qual o plano de pagamento que tem com o ginásio, gestão de aulas entre outros.

Para além desta recolha, a maior parte da informação foi obtida através de três entrevistas semidirigidas, a pessoas chave do ginásio, as quais poderão ser vistas do Anexo 1 ao 3.

As entrevistas foram realizadas a:

- a) Bruno Costa (Dono e Club Manager, até 31 de julho de 2016)
- b) Wellington Almeida (Ex-instrutor e Club Manager e Diretor Técnico, desde 1 de Agosto de 2016)
- c) João Marmeleira (instrutor de sala, aulas de grupo e natação Infantil)

Tendo em conta o que foi descrito, uma das ferramentas mais importantes para a recolha de dados, foi o MAXQDA, programa para tratamento de entrevistas.

O MAXQDA (VERBI GmbH, 2016), é um programa profissional para análise de dados qualitativos e métodos mistos de investigação.

Foi lançado pela primeira vez em 1989, facultando desde então um conjunto de ferramentas poderosas, inovadoras e fáceis de utilizar para que obtenha os melhores resultados possíveis nas operações com informação em formato digital. O MAXQDA poderá ser uma ferramenta indispensável na análise de todos os tipos de dados não estruturados, tais como entrevistas, artigos científicos, ficheiros multimédia, perguntas de questionários, dados do Twitter, entre muitas outras possibilidades.

Atualmente o MAXQDA vai na versão 12.0.3, versão essa utilizada nesta dissertação.

Outra ferramenta indispensável, em especial na última etapa (Monitorizar e Aprender), é o Excel ou mais propriamente, Microsoft Office Excel. Este programa é um editor de tabelas produzido pela Microsoft, os seus recursos incluem um interface intuitivo e provido de ferramentas de cálculo e de construção de gráficos que, juntamente com um marketing agressivo, tornaram o Excel num dos mais populares aplicativos de computador até hoje.

O Microsoft Office Excel teve o seu lançamento por volta de 1987 e atualmente vai na versão 15, também denominada Excel 2013.

4 Apresentação e Discussão de Resultados

Este capítulo destina-se à apresentação dos resultados ou dados obtidos, bem com dos resultados que foram alcançados pelo tratamento dos mesmos.

Com o intuito de facilitar a leitura, manter a coerência e a fácil correspondência do que se tentou obter e o que foi obtido, este capítulo ser apresentado segundo as etapas metodológicas.

Assim, em cada etapa será apresentada a informação obtida bem como o seu tratamento.

4.1 Diagnóstico Estratégico

4.1.1 Organograma da Organização

A primeira abordagem a Personalbody Oeiras, começa por conhecer a sua estrutura interna.

A Figura 11, mostra a estrutura atual da organização.

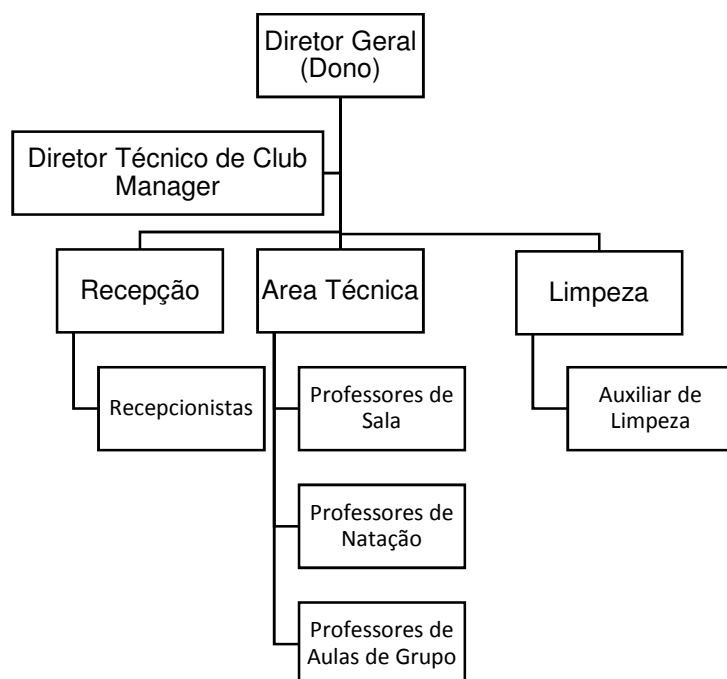


Figura 11 - Organograma da PBO

Fonte: elaborado pelo autor

Apesar da cadeia de comando estar definida e a decisão final ser sempre do diretor geral, a opinião de todos os professores é tida em consideração, como se pode constatar nos seguintes excertos:

“..nós temos um gerente Geral, que cuida dos pagamentos e tudo, o meu caso que é de diretor técnico e cabo por assumir um pouco da gerência, porque faço um pouco da organização da aulas e em modo geral a divulgação do ginásio e angariação de novos clientes e depois vem os professores, mas a nossa gerência tenta fazer de uma forma diferente, que é ser tudo integrado. Que os professores também dêem sugestões opiniões, para que nós possamos colocar em prática” (Almeda, 2016)

“...bem, em termos de chefia, temos um diretor, um gerente, um diretor técnico e depois temos os instrutores de sala, temos os instrutores de aulas.” (Marmeleiro, 2016)

Assim podemos dizer que, apesar de existir um Club Manager que gere o ginásio no dia-a-dia, as suas decisões são sempre condicionadas pela opinião do diretor geral (dono). Contudo, ambos tentam fazer uma gestão democrática, tendo sempre a opinião dos professores em conta, este facto é reforçado pela verificação de todos os entrevistados que consideram os professores como um dos intervenientes mais importantes no ginásio.

4.1.2 Análise SWOT

A tabela 10 mostra as Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades identificadas na Personalbody Oeiras.

			Ambiente Interno	
			Predominância de:	
			Fraquezas	Forças
Ambiente externo	Predominância de:	Ameaças	Concorrência das grandes cadeias Localização Falta de Publicidade Externa Falta de variabilidade de aulas de Grupo	Flexibilidade Proximidade ao Cliente Acompanhamento quase Personalizado
		Oportunidades	Possibilidade trabalho com idosos Possibilidade de parceria com microempresas.	Localização Possibilidade de perpetração no mercado Participação em eventos na comunidade

Tabela 10 - Análise SWOT da Personalbody Oeiras

Fonte: elaborada pelo autor

4.1.3 Análise de Stakeholders

Esta análise foi mais difícil de realizar, pois através dos dados que foram recolhidos, foram identificados menos intervenientes do que aqueles que seriam esperados, tanto no ponto de vista da identificação, como na avaliação dos intervenientes.

Assim a tabela 11 que se segue mostra os resultados da Personalbody Oeiras.

Tabela 11 - Análise dos Stakeholders da PBO

Fonte: Elaborado pelo Autor

		KPI	Nível de Interesse no desempenho da PBO		Nível de Influência nos processos de decisão da PBO		O que esperam de nós
			Alto	Baixo	Alto	Baixo	
Internos	Colaboradores	Não Identificado	X		X		Não Identificado
	Gestores	Não Identificado	X		X		Não Identificado
Externos	Clientes	Qualidade de Serviço, capacidade dos colaboradores	X			X	Qualidade de serviço
	Fornecedores	Não Identificado	X			X	Não Identificado
	Estado	Não Identificado		X	X		Não Identificado

Nesta análise, podemos verificar que apesar de serem identificados os intervenientes no ginásio, a reflexão sobre os mesmos é mínima, sendo os clientes o interveniente mais estruturado. Interessante é o facto de que, a identificação de dois dos intervenientes ser feita apenas pelo instrutor e não pelos gestores, como pode ser visto o seguinte excerto:

“o gerente, o diretor. Certo...dá-me só um pouco para pensar...todas as pessoas com quem nós colaboramos sem serem clientes, podem ser pessoas que vêm estabelecer um serviço, as pessoas que vêm arranjar os ares condicionados, todas essas pessoas são intervenientes no ginásio”. (Marmeleiro, 2016)

Assim, com base na informação recolhida na tabela 11, foi possível desenvolver uma matriz onde se posiciona no respetivo quadrante cada *stakeholder*, com base no seu nível de interesse e nível de influência nos processos de decisão da organização. Na tabela 12 essa matriz poderá ser vista.

Tabela 12 - Matriz de Caracterização dos Stakeholders

Fonte: Elaborada pelo Autor

		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Nível de Poder	Pouco	Esforço Mínimo	Manter Informado Clientes Fornecedores
	Muito	Manter Satisfeito Estado	Gerir Proximidade Colaboradores Gestores

Pela análise desta matriz poderemos dizer que não existem stakeholders que exijam esforço mínimo. A maioria dos stakeholders possuem um interesse elevando no desempenho do ginásio e apenas os stakeholders internos possuem um nível alto de poder.

Com base nesta análise fica a dúvida se, a escassez de stakeholders deve-se ao facto de o ginásio ser uma micro empresa e por isso possuir poucos

intervenientes, ou por outro lado, os gestores não são capazes de identificar/concretizar todos os intervenientes com os quais trabalham.

4.2 Posicionamento Estratégico

Nesta parte será apresentada/estabelecida a Missão, a Visão e os Valores da Personalbody Oeiras.

Sobre estes temas a única informação obtida foi com base nas entrevistas realizadas, ou seja, não estão estabelecidas institucionalmente. Por não existir uma definição concreta dos conceitos, serão apresentadas as ideias transmitidas pelas entrevistas e posteriormente formulada uma definição.

Missão:

Como já foi referido a missão é o propósito da organização contudo, no caso concreto da Personalbody esse propósito não está bem definido. Esta indefinição poderá ser vista nos pequenos excertos de entrevistas, onde apesar de se dizer mais ou menos o mesmo não é possível chegar a uma definição concreta de missão.

“Bem a missão é criar bem-estar para os utentes.” (Costa, 2015)

“...por isso tem a missão de promover a atividade física...” (Marmeleiro, 2016)

“...Low Cost, que não vamos conseguir chegar a esses preços...” (Almeda, 2016)

Com base nestes três excertos, poderemos sugerir a seguinte Missão para a Personalbody Oeiras:

A Promoção sustentável de Bem-estar e Atividade Física.

Visão:

Já no campo da visão, que no fundo é a forma como a empresa quer ser vista no futuro, a indefinição continua a ser uma constante, como se pode constatar nos seguintes excertos:

“(...) nível do atendimento, que geralmente é um diferencial aqui nosso (...) criar uma pequena rede de ginásio de bairro seria interessante” (Almeda, 2016)

“(...) O mercado já começa a ter, a ser maduro o suficiente para ter vários segmentos.” (Costa, 2015)

“(...) como é um ginásio mais de bairro acaba de influenciar apenas esta população aqui a volta.” (Marmeleiro, 2016)

Assim, tal como sucedeu com a missão, sugerimos que a Visão da Personalbody seja:

Ser uma referência para a população local e para os pequenos ginásios, diferenciando-nos pela qualidade de atendimento e profissionalismo.

Valores:

Neste ponto, e apesar de ainda não existir suporte escrito, sobre o mesmo, o seu conceito está mais presente nos colaboradores do ginásio. Essa presença poderá ser contemplada nos seguintes excertos:

“Os valores são o profissionalismo de cada um de nós.” (Costa, 2015)

“(...) caráter muito familiar este ginásio, e esse passar por ser o valor principal” (Marmeleiro, 2016)

“(...)o ginásio é meio familiar (...) eu priorizo muito a equipa” (Almeda, 2016)

Tendo estas frases como base, podemos dizer que os valores da Personalbody Oeiras são:

- Família
- Profissionalismo
- Equipa

4.3 Planeamento Estratégico

Esta fase começa, e como anteriormente referido, com o enquadramento da estratégia da organização nas perspetivas do BSC.

Assim, a tabela 13 mostra o possível enquadramento para a Personalbody Oeiras

Tabela 13 - Perspetivas do BSC na Personalbody Oeiras

Fonte: elaborado por autor

Financeira
Gerir os recursos financeiros de modo a garantir a sustentabilidade da organização, e potenciar cada um dos seus setores técnicos de modo a que este sejam auto suficientes. Gerir ou criar novas parcerias de modo a garantir a rentabilidade dos espaços.

Clientes
Gerar valor para os nossos clientes através da qualidade de serviço. Criar iniciativas que levem a que aumentem a satisfação dos sócios e consequentemente aumente a retenção da organização e nos torne uma referência local.
Processos Internos
Desenvolver e melhorar um conjunto de processos que nos permita minimizar os custos e maximizar os rendimentos através do trabalho de equipa e uma tomada de decisão mais assertiva e adequada.
Aprendizagem e Crescimento
Ter colaboradores sempre atualizados com a evolução do conhecimento, proporcionando para isso, formações internas e externas. Pertentemos profissionais que sejam reconhecidos pelo seu profissionalismo e conhecimento técnico.

Tendo estabelecido o que a organização pretende para cada uma das perspetivas, é necessário concretizar em objetivos e explicar o que se quer ou entende em cada um deles.

Tabela 14 - Objetivos Estratégicos das Perspetivas do BSC na PBO

Fonte: elaborado pelo autor

Perspetiva Financeira		
Objetivo Estratégico		O que é pretendido?
F1	Promover o aumento das receitas	Pretende-se aumentar os rendimentos da organização
F2	Diminuir os custos de funcionamento das instalações	Pretende-se otimizar a eficiência dos espaços potenciando os seus recursos
F3	Aumentar o valor da Organização	Pretende-se aumentar o Valor associados quando se pensa na organização, quer se, pela sua imagem, serviços e profissionais.

Perspetiva Cliente		
Objetivo Estratégico		O que é pretendido?
C1	Manter/Aumentar o número de clientes	Efetuar novas parcerias e aumentar a visibilidade da organização
C2	Melhorar a satisfação dos clientes.	Pretende-se melhorar ou manter os níveis de satisfação dos clientes de modo a que fiquem e possam recomendar o serviço/organização
C3	Melhorar/desenvolver a comunicação com os clientes	Manter os clientes informados das alterações de serviços ou de novos.
Perspetiva Processos Internos		
Objetivo Estratégico		O que é pretendido?
P1	Melhorar a comunicação externa e internada organização.	Divulgar de forma eficaz as atividades da Personalbody Oeiras e partilhar informação, com o objetivo de reforçar a identidade organizacional,
P2	Promover o trabalho de equipa e sua participação nos processos de gestão	Pretende-se que todos os colaboradores participem ativamente nos processos de operacionalização da estratégia da organização
P3	Gerir eficazmente todos os recursos do ginásio	Pretende-se rentabilizar ao máximo todos os espaços do ginásio
Perspetiva Aprendizagem e Crescimentos		
Objetivo Estratégico		O que é pretendido?
A1	Aumentar a qualificação dos colaboradores	Pretende-se que a equipe procure e tenha atualizações constantes, quer sejam dadas pela própria PBO quer sejam por entidades externas.
A2	Desenvolver um clima organizacional saudável	Pretende-se que os colaboradores estejam satisfeitos na PBO para que possam prestar o melhor serviço possível.
A3	Adaptar a tecnologia às necessidades	Pretende-se utilizar a tecnologia acessível ao ginásio de forma a aumentar a eficiência de alguns processos.

Após o estabelecimento de todos os objetivos, será estabelecido o mapa estratégico da Personlbody Oeiras, esse que vai traduzir as ligações de cada um dos objetivos definidos nas perspectivas bem como a relação causa-efeito que se estabelece entre si. A figura 12 mostra esse mapa.

Mapa Estratégico da Personalbody Oeiras

Visão	Ser uma referência para a população local e para os pequenos ginásios, diferenciarmo-nos pela qualidade de atendimento e profissionalismo
Missão	A Promoção sustentável de Bem-estar e Atividade Física.

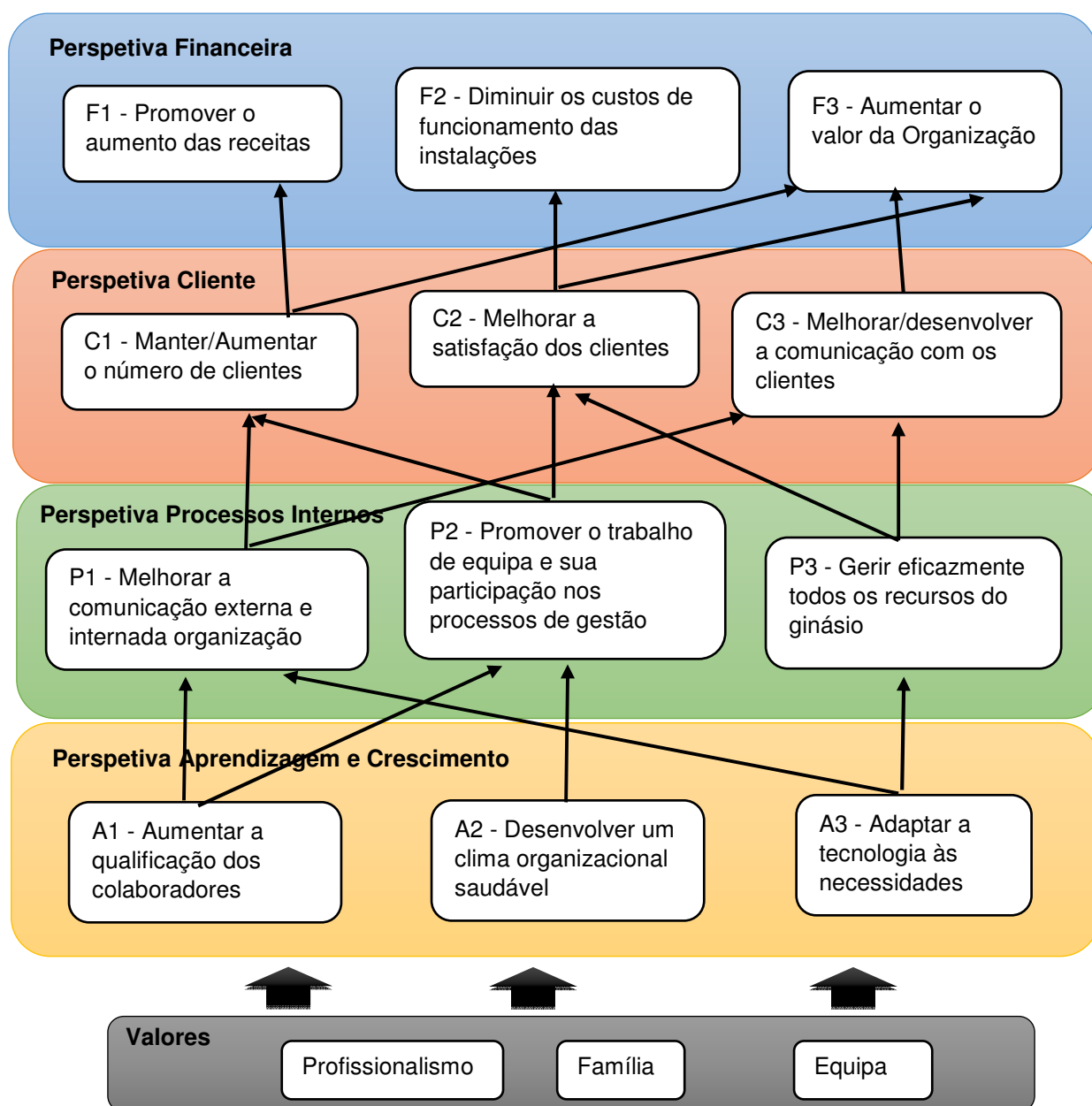


Figura 12 - Mapa Estratégico da Personalbody Oeiras

Fonte: Elaborado por autor

Com a elaboração do mapa estratégico, o próximo passo é a construção do Scorecard estratégico da Personalbody Oeiras. Neste Scorecard para além dos objetivos estratégicos já estabelecidos vão aparecer os indicadores, as iniciativas e as metas para os mesmos. Todo isso poderá ser visto na tabela 15.

Tabela 15 - Scorecard Estratégico da Personalbody

Fonte: elaborado pelo Autor

Perspetiva Financeira				
Objetivo Estratégico		Indicadores	Iniciativas	Metas (2016)
F1	Promover o aumento das receitas	Receita mensal	Controlar as receitas mensais	17 000 Euros
F2	Diminuir os custos de funcionamento das instalações	Custos de funcionamento	Diminuir/renegociar custos fixos	-3%
F3	Aumentar o valor da Organização	Reconhecimento externo da marca	Criação de site e publicidade externa	Executar
Perspetiva Cliente				
Objetivo Estratégico		Indicadores	Iniciativas	Metas (2016)
C1	Manter/Aumentar o número de clientes	Número de sócios	Publicidade externa e novos planos	400
C2	Melhorar a satisfação dos clientes.	Índice de satisfação do cliente	Inquérito trimestral de satisfação	90%
C3	Melhorar/desenvolver a comunicação com os clientes	Número de contactos efetuados	Promover contactos via Email e redes Sociais	N+15%
Perspetiva Processos Internos				
Objetivo Estratégico		Indicadores	Iniciativas	Metas (2016)
P1	Melhorar a comunicação externa e internada organização.	Plano de Marketing, Plano de Procedimentos Internos	Redefinir toda a estrutura de marketing, e consolidar os procedimentos internos	Executar

P2	Promover o trabalho de equipa e sua participação nos processos de gestão	Nº de reuniões de Trabalho e participação nas mesmas	Promover reuniões periódicas	1 vez por mês
P3	Gerir eficazmente todos os recursos do ginásio	Taxa de ocupação dos espaços e pessoas	Criação de plano mais baratos para horas “mortas”. Estabelecer novas Parcerias	90%
Perspetiva Aprendizagem e Crescimentos				
Objetivo Estratégico		Indicadores	Iniciativas	Metas (2016)
A1	Aumentar a qualificação dos colaboradores	Número de Formações realizadas pelos mesmos	Promover formações internas e financiar (parcialmente) formações externas	1 Formação externa 6 formações internas
A2	Desenvolver um clima organizacional saudável	Índice de satisfação dos professores	Promover convívios de equipa. Questionário de satisfação	95%
A3	Adaptar a tecnologia às necessidades	Índice de fiabilidade da tecnologia	Utilizar funcionalidades do Gmail, para criar uma rede de comunicação Interna	Executar

Após a elaboração do Scorecard estratégico é necessário criar uma ferramenta, onde se conseguia monitorizar o desempenho da organização. Para tal, iremos recorrer ao excel, com esta ferramenta da Microsoft criamos uma tabela onde é possível colocar o que foi realizado em cada um dos pontos objetivos e compará-los com as metas estabelecidas, obtendo um score na relação dos dois (o que foi realizado e o que era esperado).




Foi ainda preciso estabelecer mais dois parâmetros para que a tabela tivesse mais utilidade, em primeiro lugar foi necessário elaborar os critérios de aferição de

performance, que não são mais do que a linha estabelecida pela organização para saber se os resultados obtidos são bons ou maus.

Assim a tabela 16 mostra os critérios de aferição estabelecidos para a Personalbody Oeiras.

Tabela 16 - Critérios de Aferição de Performance da PBO

Fonte: Elaborado pelo Autor com base me (Mendes, 2012, p. 105)

Estado do Objetivo	Percentagem	Cor do alerta
Objetivo em Risco	$\leq 79\%$	
Objetivo a ser Observado	Entre 80 e 99%	
Objetivo Atingido	$\geq 100\%$	

Para além do estabelecimento destes critérios e tal como foi sugerido por Pereira (2011), Mendes (2012) e Abreu (2015), é necessário pensar se todos os objetivos estratégicos terão o mesmo peso ou, se devem contribuir da mesma forma para o score final da perspetiva e consequentemente da organização.

Com todos os pontos definidos e estabelecidos foi possível construir uma tabela em excel capaz de monitorizar o desempenho da organização. Essa tabela que tem em conta os objetivos estratégicos, os indicadores de performance, os critérios de aferição de performance e a ponderação escolhida para cada objetivo.

Na figura 13 podemos visualizar essa tabela.

Scorecard da Personalbody Oeiras										Performance da Organização				T1	T2	T3	T4		
														Score T1	Score T2	Score T3	Score T4		
Prespetiva Financeira	Objetivos	Indicadores	Iniciativas	Peso	Objetivos (T1n)	Score T1	T1	T2	T3	T4									
	F1 - Promover o aumento das receitas	Receita mensal		40%	50000	72%	36000												
	F2 - Diminuir os custos de funcionamento das instalações	Custos de funcionamento		25%	-3%	27%	-0.80%												
	F3 - Aumentar o valor da Organização	Reconhecimento externo da marca		35%	4	25%	1												
Desempenho na Perspetiva Financeira														Score T1	Score T2	Score T3	Score T4		
Prespetiva Cliente	C1 - Manter/Aumentar o número de clientes	Número de sócios		40%	400	82%	326												
	C2 - Melhorar a satisfação dos clientes.	Índice de satisfação do cliente		35%	90%	94%	85%												
	C3 - Melhorar/desenvolver a comunicação com os clientes	Número de contatos efetuados		25%	15%	60%	9%												
Desempenho na Perspetiva Cliente														Score T1	Score T2	Score T3	Score T4		
Prespetiva Processos Internos	P1 - Melhorar a comunicação externa e interna da organização.	Plano de Marketing, Plano de Procedimentos Internos		40%	2	0%	0												
	P2 - Promover o trabalho de equipa e sua participação nos processos de gestão	No de reuniões de Trabalho e participação nas mesmas		25%	3,00	33%	1												
	P3 - Gerir eficazmente todos os recursos do ginásio	Taxa de ocupação dos espaços e pessoas		35%	90%	37%	33%												
Desempenho na Perspetiva Processos Internos														Score T1	Score T2	Score T3	Score T4		
Prespetiva Aprendizagem e Crescimento	A1 - Aumentar a qualificação dos colaboradores	Número de Formações realizadas pelos mesmos		50%	7	29%	2												
	A2 - Desenvolver um clima organizacional saudável	Índice de satisfação dos professores		25%	95%	79%	75%												
	A3 - A adaptar a tecnologia às necessidades	Índice de fiabilidade da tecnologia		25%	3	100%	3												
Desempenho na Perspetiva Aprendizagem e Crescimento														Score T1	Score T2	Score T3	Score T4		
														59%	0%	0%	0%		

Figura 13 - Grelha de Monitorização de Performance

Fonte: Elaborada pelo Autor

5 Conclusões e Considerações Finais

5.1 Conclusões

Ao longo deste trabalho tentamos compreender o *Sistema Balance Scorecard*, desde da origem do seu desenvolvimento, ou seja, onde e em quem, Robert Kaplan e David Norton se inspiraram ou basearam para desenvolver este Sistema, até a evolução ou revolução que o próprio conceito foi sofrendo ao longo do tempo.

Após a compreensão da sua origem e evolução, é que foi possível verificar como é que o sistema consegue recorrer a várias ferramentas de análise para proporcionar uma avaliação do desempenho de uma organização foi outro dos deste trabalho.

Com esta base, fomos ao encontro do objetivo geral deste trabalho, isto é, efetuar uma análise sistematizada da organização e produzir um documento capaz de acompanhar e avaliar o desempenho da mesma.

Na análise inicial, verificou-se a inexistência de um plano estratégico, isto é, na sua estrutura atual a PBO não tem objetivos definidos a curto e a médio prazo. Não julguemos isto, como uma falta de capacidade das pessoas responsáveis, o que falta é a concretização da visão e ideais dos mesmos para esta seja entendida e compreendida por toda a organização.

Passamos então de uma proposta de reajuste estratégico para uma concretização de um plano estratégico. Plano esse que passou pela concretização da visão, da missão e dos valores da organização, definição de objetivos estratégicos simples e facilmente concretizáveis. Tendo sempre como premissa as ideias e visões dos responsáveis, bem como, os valores do próprio ginásio.

Com o objetivo geral atingindo também foi possível alcançar parte dos objetivos específicos, isto é, foi possível sectorizar a organização nas quatro perspetivas propostas (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem & Crescimento) pelo sistema BSC, tendo sido estabelecidos objetivos, metas, iniciativas e indicadores para cada uma delas.

Contudo, a criação de novas aéreas ou perspetivas mais específicas para o ginásio não foi possível. Esta incapacidade de especificar deveu-se, em grande parte, ao resultado menos positivo das perspetivas bases, ou seja, os resultados produzidos pelas mesmas já ilustravam um panorama fraco e a criação de novas perspetivas seria redundante e não teria o resultado esperado.

Poderemos por fim concluir que, o *Sistema do Balance Scorecard*, é um sistema simples e fácil para avaliar o desempenho das microempresas contudo, o seu desdobramento até à “unidade motora da organização” nomeadamente, os colaboradores, poderá não ser logo possível.

Em organizações mais “verdes” do ponto de vista estratégico, o desdobramento total poderá não ser alcançado à primeira, tal como aconteceu com a Personalbody Oeiras. Na primeira aplicação apenas foi alcançado um desdobramento de nível 1, isto é, apenas os objetivos gerais da empresa, o que implicará um novo ciclo de aplicação do BSC para que, após um amadurecimento estratégico da própria organização, se possa verificar se neste novo ciclo é possível um desdobramento para o nível inferior.

Em suma, o Sistema Balance Sourecard é um sistema dinâmico, isto é, após o fim de um ciclo de aplicação recomeçamos tudo de novo, deste modo, a organização estará sempre pronta a fazer frente às constantes exigências do mercado.

5.2 Considerações Finais

Após a realização deste trabalho, foi possível verificar, que a utilização da entrevista pode não ser o melhor método para recolha de dados a pessoas com pouco background de gestão. Penso que, a realização de questionário de múltipla escolha, com a possibilidade de acrescentar dados novos seria mais proveitoso para este tipo de pessoas pois, pode ajudar a concretizar ideias já existentes.

Foi ainda possível perceber a importância da definição de objetivos, bem como, a existência de uma forma para os avaliar. O sistema BSC demonstrou ser uma poderosa ferramenta pois, no seu diagnóstico inicial a análise em múltiplos

sectores que terá de ser efetuada, dá um “raio X” bastante amplo do estado da organização, dando assim, uma base de partida bastante sólida para qualquer gestor.

Contudo, a elaboração do Mapa e do Scorecard Estratégico, permite-nos verificar que as decisões e as ações realizadas não são atos isolados, ou seja, existem objetivos que estão interligados levando a que o resultado de um, influencie o resultado do outro. Em suma, permitiu verificar que nem sempre temos que tomar muitas decisões, temos sim, de tomar as decisões certas.

6 Bibliografia

- Abreu, M. Â. (2015). *Avaliação de Desempenho das Organizações Desportivas Sem Fins Lucrativos*. Cruz Quebrada: FMH.
- Almeda, W. (5 de 1 de 2016). Entrevista ao club manager. (P. Lopes, Entrevistador)
- Araújo, C., Pinto, E. M., Lopes, J., Nogueira, L., & Pinto, R. (2008). *Estudo de Caso*. Minho: Universidade do Minho - Instituto de Educação e Psicologia.
- Balanced Scorecard Institute. (s.d.). *Balanced Scorecard Basics*. Obtido de Balanced Scorecard Institute: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>
- Bezerra, F. (13 de 07 de 2014). Obtido de <http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>
- Comissão das Comunidades Europeias. (20 de 5 de 2003). Recomendações da Comissão relativamente à definição de PME's. *Jornal Oficial da União Europeia*, L 124/36 a L 124/41.
- Comissão relativa à definição das PME. (20 de 5 de 2003). Exemplo de declaração relativa a informação sobre a qualidade de PME de uma Empresa. *Jornal Oficial da União Europeia*, C 118/5 a C 118/15.
- IAPMEI. (s.d.). *Gerir - Guias práticos de suporte à gestão*. Obtido de <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03p.php?id=2344>
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard: Harvard Business School.
- King, R. K. (22 de Agosto de 2004). Enhancing Swot Analysis using Triz and the Bipolar Conflict Graph: A Case Study on the Microsoft Corporation. Fresno, California, USA. Obtido de <http://www.triz-journal.com/enhancing-swot-analysis-using-triz-bipolar-conflict-graph-case-study-microsoft-corporation/>



- Knapp, K. R. (2001). *The Balance Scorecard: Historical Development and Context, as Developed by Robbert Kaplan and David Norton*. Anderson, Indiana: Anderson University.
- Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). *Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard*. Berkshire: 2GC Limited.
- Lyra, M. G., Gomes, R. C., & Jacovine, L. A. (6 de 2009). Stakeholder Management and Organizational Sustainability: a Brazilian Case Study from the Forestry Sector. *13*, pp. 39-52.
- Marmeleiro, J. (5 de 1 de 2016). Entrevista a um Instrutor. (P. Lopes, Entrevistador)
- Mendes, J. (2012). *Avaliação do Desempenho nos Health Clubs através do Balanced Scorecard - Estudo de Caso do Holmes Place de Coimbra*. Cruz Quebrada: FMH.
- MVF Software. (10 de Janeiro de 2016). *MVF Software*. Obtido de MVF Software: <http://www.mvfsoftware.com/mvf-software/>
- Pereira, P. (2011). *Modelo de Gestão Estratégica e de Avaliação de uma Organização Desportiva Privada - Estudo de caso Club Infante Sagres de Belém*. Cruz Quebrada: FMH.
- Robert S. Kaplan, D. P. (1996). *The Balance Scorecard - Translating Strategy In Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Santos, M. O. (2011). *Mapas Estratégicos*. Évora: Universidade de Évora. Obtido de http://home.uevora.pt/~mosantos/download/MapasEstrategicos_TextoIntroducao_26Jul11.pdf
- Sousa, S. (24 de 11 de 2009). *E-Prótefolio Metodologias Investigação Educação*. Obtido de Metodo de recolha de dados por Entrevista: <http://e-portefolio-mie.blogspot.pt/2009/11/metodo-de-recolha-de-dados-por.html>
- The KPI Institute. (2009-2014). *BSC evolution*. Obtido de Balance Scorecard Review: <http://www.balancedscorecardreview.com/pages/bsc-concept/history/bsc-evolution-43.html>

VERBI GmbH. (10 de 02 de 2016). *A investigação é uma viagem – percorra-a bem!*

Obtido de Maxqda: <http://www.maxqda.com/lang/portuguese>

7 Anexos

Anexo A

	Guião de Entrevista	
	Gerente Do Club/Diretor Técnico	

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1. Definição do Posicionamento Estratégico

- 1.1. Como funciona em termos de organigrama a Personalbody Oeiras
- 1.2. Qual é a declaração de Missão? (Porque existimos)
- 1.3. Quais são os Valores da organização? (Valores da Organização)
- 1.4. Qual a Visão da organização? (O que a organização quer ser)
- 1.5. O que a organização faz para que estes pilares sejam conhecidos e entendidos por todos os colaboradores do ginásio?
- 1.6. Tendo em conta o ambiente geral, o organigrama da organização, a duas análises anteriores (SWOT e Stakeholders), quais são ou deveriam ser os temas chave de intervenção da organização?

2. Análise SWOT

- 2.1. Do ponto de vista interno da organização quais são:
 - 2.1.1. Os pontos fortes?
 - 2.1.2. Os pontos fracos?
- 2.2. Do ponto de vista externo à organização o que se pode caracterizar como:
 - 2.2.1. Ameaças?
 - 2.2.2. Oportunidades?
 - 2.2.3.

3. Análise de Intervenientes (Stakeholders)

- 3.1. Quem são os Intervenientes nesta organização (internos e externos)?
- 3.2. Quais os critérios (KPI), que cada um deles utiliza para avaliar a organização?
- 3.3. Qual o nível de interesse dos Intervenientes (Stakeholders) no desempenho da organização?
- 3.4. Qual o tipo de influência dos Intervenientes (Stakeholders) nos processos de decisão do Personalbody?

4. Clientes

- 4.1. Qual é em média o número de clientes diários no ginásio/health club?
- 4.2. Qual é o seu objetivo a atingir?
- 4.3. O que faz para manter/melhorar a satisfação dos sócios?
- 4.4. Qual é o objetivo, em percentagem, que lhe é pedido relativamente à satisfação dos sócios?
- 4.5. Como é quantificado?

- 4.6. Os colaboradores da recepção têm habilitações académicas universitárias?
Considera isso importante para a atingir os seus próprios objetivos definidos?
- 4.7. O que faz para aumentar o número de inscrições no ginásio/health club?
- 4.8. Qual a percentagem de retenção de sócios atua, qual seria o objetivo?
- 4.9. Tendo em conta a satisfação dos sócios, como é que é feita através do sector administrativo, e qual o seu objetivo definido pela gestão de topo?
- 4.10. Existe alguma comunicação interna, como por exemplo uma intranet?
- 4.11. Qual é o seu objetivo para melhorar a comunicação interna e externa?
- 4.12. Qual é a percentagem de sócios que pagam para além do mês (Tri, Sem, Anual)? É suficiente ou tem impreterivelmente de ser melhorado?
- 4.13. Existem sócios que comprem vários serviços? Se sim qual a percentagem?
- 4.14. Sendo a satisfação dos sócios a principal causa da sua retenção e do seu próprio aumento, o que faz para que isso aconteça?
- 4.15. Qual é o seu objetivo definido para a própria retenção de sócios?



5. Colaboradores

- 5.1. Grau de Formação é importante? E o que é mais importante a formação interna ou a externa?
- 5.2. Acha importante existir um sistema de avaliação de professor? E por que objetivos poderia passar essa avaliação
- 5.3. Todos os sectores deste Ginásio (sala, aulas de grupo, e natação) deverão ser avaliados da mesma maneira? Como poderíamos fazer essa avaliação
- 5.4. Essa pode ser uma forma de atingir mais facilmente os seus objetivos individuais?
- 5.5. Quantos sócios requerem os serviços de treino personalizado?
- 5.6. Qual o seu objetivo relativamente a este parâmetro?
- 5.7. No seu entender como e quais deveriam ser definidos estes objetivos?

6. Consideração Geral

- 6.1. Agora de forma mais informal, na sua opinião quais são os pontos chaves para gerir uma microempresa neste ramo?

Anexo B

	Guião de Entrevista	 UNIVERSIDADE DE LISBOA
	Instrutor do Clube	

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

7. Definição do Posicionamento Estratégico

- 7.1. Como funciona em termos de organigrama a Personalbody Oeiras
- 7.2. Qual é a declaração de Missão? (Porque existimos)
- 7.3. Quais são os Valores da organização? (Valores da Organização)
- 7.4. Qual a Visão da organização? (O que a organização quer ser)
- 7.5. O que a organização faz para que estes pilares sejam conhecidos e entendidos por todos os colaboradores do ginásio?
- 7.6. Tendo em conta o ambiente geral, o organigrama da organização, a duas análises anteriores (SWOT e Stakeholders), quais são ou deveriam ser os temas chave de intervenção da organização?

8. Análise SWOT

- 8.1. Do ponto de vista interno da organização quais são:
 - 8.1.1. Os pontos fortes?
 - 8.1.2. Os pontos fracos?
- 8.2. Do ponto de vista externo à organização o que se pode caracterizar como:
 - 8.2.1. Ameaças?
 - 8.2.2. Oportunidades?

1. Análise de Intervenientes (Stakeholders)

- 8.3. Quem são os Intervenientes nesta organização (internos e externos)?
- 8.4. Qual o tipo de influência dos Intervenientes (Stakeholders) nos processos de decisão do Personalbody?

9. Clientes

- 9.1. O que faz para manter/melhorar a satisfação dos sócios?
- 9.2. Os colaboradores devem habilitações académicas? Considera isso importante para a atingir objetivos definidos?
- 9.3. Existe alguma comunicação interna, como por exemplo uma intranet?
- 9.4. Qual é o seu objetivo para melhorar a comunicação interna e externa?
- 9.5. Sendo a satisfação dos sócios a principal causa da sua retenção e do seu próprio aumento, no seu entender como poderemos melhorar.

10. Colaboradores

- 10.1. Grau de Formação é importante? E o que é mais importante a formação interna ou a externa?

- 10.2. Acha importante existir um sistema de avaliação de professor? E por que objetivos poderia passar essa avaliação
- 10.3. Todos os sectores deste Ginásio (sala, aulas de grupo, e natação) deverão ser avaliados da mesma maneira? Como poderíamos fazer essa avaliação

11.Consideração Geral

- 11.1. Para finalizar, na sua opinião quais são os pontos chave trabalhar e prestar um bom serviço num ginásio desta dimensão.

Anexo C

Entrevista com Bruno Costa (Ex Club Manager)

Investigador (Eu):

Antes de mais muito obrigado por ceder esta entrevista. No teu entender quem são os intervenientes nesta organização? Ou seja, os clientes e os professores são intervenientes nesta organização, para além deste dois quem tu achas que esta ligado a Personalbody, na gestão de negocio?

Bruno Costa:

O estado é um forte Candidato a interveniente

Investigador (Eu):

Podemos então dizer que os intervenientes são clientes, professore e o estado.

Bruno Costas:

Sim, mas sabes porque é que o estado é interveniente?

Investigador (Eu):

Sim, sim. A quantidade de impostos que temos de lhe pagar é quase um novo dono.

Bruno Costa:

Há 3, 4 anos tinhas IVA de 6 % e agora temos um de 23%.

Investigador (Eu):

É um aumento brutal a cada 3 meses, no teu ponto de vista, achas que cada um destes intervenientes, clientes professores tem critérios para avaliar a organização.

Bruno Costa:

Como assim?

Investigador (Eu):

Achas que por exemplo os clientes têm algum critério para avaliar se o ginásio é bom.

Bruno Costa:

Não há nada físico, não há uma caixa de sugestões, se é isso que estas a falar?

Investigador (Eu):

Não, se eles, próprios avaliam o ginásio, ao nível da qualidade da limpeza

Bruno Costa:

Sim eles avaliam desde da limpeza, ao funcionamento, aos professores, inclusive sendo um ginásio de bairro eles sentem-se, e como a nossa aposta na proximidade pessoal com os sócios eles já sentem que podem opinar, e fazem questão. Isto num ginásio grande passa ao lado. Eles também sabem que estão a falar com o poder de decisão eles num Solinca, falam com um rececionista, sabem que a rececionista não vai decidir nada

Investigador (Eu):

E diz me uma coisa, deste 3 intervenientes qual é que se interessa mais pelo bom desempenho da organização.

Bruno Costa:

Eu acho que é os professores, pelo menos espero isso

Investigador (Eu):

Para acabar esta parte, diz-me que tipo de influência, estes intervenientes tem, ou seja, cada um intervém de maneira diferente, e no teu ponto de vista qual é a influência que eles têm nas decisões do ginásio. Ou no teu processo de decisão tu valoriza mais a opinião do cliente, a do professor ou a do Estado.

Bruno Costa:

O Estado não dá opinião, o estado manda. Os professores a influência é maior, como é óbvio, mas se um socio viver falar ou um professor viver falar comigo, a influência é sempre superior do professor. Em primeiro lugar pertence a equipa, já o conheço a mais tempo. E a partida o professor vai pensar num bolo, e enquanto o cliente também mas será mais pessoal. Apesar do professor também ver o seu lado pessoal, mas quem tem mais influência é o professor e a equipa

Investigador (Eu):

Muito bem agora vamos tentar analisar o ginásio mais como estrutura, mais com empresa, No teu entender quais são os pontos fortes deste ginásio, ou seja, dentro destas quatro paredes, quais são os nossos pontos fortes

Bruno Costa:

Os pontos são aqueles temos vindo a falar, são o relacionamento próximo, com os socio, com somos um ginásio pequeno conseguimos um relacionamento mais próximo com os sócios, porque eles não são muitos. Aqui o ponto forte é a proximidade com o socio

Investigador (Eu):

E os pontos Fracos:

Bruno Costa:

Os pontos fracos, é a localização do ginásio, ou seja, este ginásio noutra local como por exemplo o centro de lisboa tinha outro impacto.

Investigador (Eu):

E do ponto vista externo, o que achas que nos ameaça? Como estrutura

Bruno Costa:

A concorrência é sempre é sempre uma ameaça, nos apesar de estarmos um concelho com mais pessoas a fazerem exercício físico, também somos o concelho com mais ginásios. Estão ca todos. Mas eu acho o que estragou mais foi os Estado a conjuntura politica.

Investigador (Eu):

Já falaste das ameaças, e quais são as nossas oportunidades?

Bruno Costa:

As nossas oportunidades...eu acho que passa por passar o ginásio a alguma coisa mais específica, ou seja, oferecer aquilo que os outro não oferecem. Com já tínhamos falado a proximidade que nos conseguimos as grandes cadeias não conseguem oferecer, então das duas, uma, ou a pessoa prefere ter uma proximidade, sentir-se bem sentir-se próxima dos professores, ou então não ...prefere entrar não ter relações, mas estamos a fugir a pergunta.

Investigador (Eu):

Quais são as nossas oportunidades externas, onde conseguimos crescer

Bruno Costa:

Trabalhar os idosos, eu acho que pode ser uma coisa bem direcionada e com potencial a desenvolver, eu acho que não ficava mal ser o ginásio de referencia para a reabilitação, a nossa piscina é pequena a agua é quente e consegue se controlar bem, conseguimos ter agua a uma boa temperatura. Se canhar não me custava nada bobar só até as 15h e trabalhar só com seniores.

Investigador (Eu):

Tornarmos mos um ginásio mais especializado e não um tão genérico?

Bruno Costa:

Genérico já há muito, já há muito e com outras condições, nos temos condições para fazer um bom trabalho nesse campo

Investigador (Eu):

Ok agora vamos definir um pouco mais o ginásio, com é que tu caracterizavas o organograma da Personalbody? Ou seja, com é que nós estamos estruturados? Ao nível da cadeia de chefia? Ou achas que não precisa de ter cadeia de chefia?

Bruno Costa:

Não isto tem que ter, tem de ter uma cadeia de chefia, porque eventualmente alguém vai ter de decidir as coisas. Mas nossos sempre tivemos uma proximidade grande. Eu falava contigo, falava com a Layane, falava com o Pedro. Depois de falar com vocês eu ia decidir o que achava que era melhor.

Investigador (Eu):

Então basicamente todos os professores são consultores da tomada de decisão.

Bruno Costa:

Sim, pode-se dizer que sim

Investigador (Eu):

Agora diz me uma coisa, consegues definir a missão do ginásio? Ou seja, porque é que existimos?

Bruno Costa:

Bem a missão de todos os ginásios...aqui em particular a maior parte das pessoas vem aqui para treinar, nos outros ginásios as pessoas vão lá para verem e serem vistas. Aqui funciona um pouco mais para os resultados, ao contrário doutros, que são mais para a vida social. Bem a missão é criar bem-estar para os utentes.

Investigador (Eu):

E os nossos valores? Quais são os valores que regem esta organização.

Bruno Costa:

Profissionalismo, tentamos ser o máximo profissional possível. Todos são licenciados todos são profissionais. Já trabalhamos juntos a muito tempo. Os valores são o profissionalismo de cada um de nós.

Investigador (Eu):

Esta pergunta vem um pouco na linha do que já foi falado anteriormente, que é qual a visão da organização? O que tu acha que esta organização quer ser?

Tua a pouco disseste que o nosso melhor caminho é especializar mos, e tornar nos num ginásio de referencia numa determinada área, a da recuperação, tua achas que essa é a visão que o ginásio deverá seguir?

Bruno Costa:

Sim, o próprio mercado já começa a segmentar-se. Isto durante muitos anos era um bocado tudo a balda, eu acho que o Mrs Big é um exemplo disso, os Viva Fits são seguimentos. O mercado já começa a ter, a ser maduro mo suficiente para ter vários segmentos. Tinhas por exemplos a uns anos uma marca lançava um telemóvel e esse telemóvel dava para toda a gente. Agora não, Já existe mercado para segmentar cada coisa. O Fitness Hut também é um segmento, é para pessoas que já sabem treinar ou pessoas que não querem pagar muito.

Investigador (Eu):

Diz me uma coisa, achas que todos os teus colaboradores tem noção deste pilares que acabas te de referir?

Bruno Costa:

Não

Investigador (Eu):

Tendo em conta tudo aquilo que já foi dito, quais são as palavras-chaves, que no teu entender, são a base desta organização, ou seja, duas ou três palavras-chaves que têm de ser ter em conta.

Bruno Costa:

Profissionalismo, basicamente isso

Investigador (Eu):

Bem agora vamos afastar mos um pouco da organização e vamos falar um pouco dos clientes. Tens a noção da média diária de utentes que este ginásio tem?

Bruno Costa:

Entre os 80 e os 100, 50 e 100, dependo muitos dos meses.

Investigador (Eu):

Voltando a falar de retenção, qual seria o valor ideal de retenção para este ginásio?
80% 90%

Bruno Costa:

90% seria um bom numero

Investigador (Eu):

A vamos falar um pouco dos colaboradores.

Bruno Costa:

Esse gajos que levam me o dinheiro todos ao final do mês

Investigador (Eu):

Isso mesmo, Todos os seus colaboradores são licenciandos em Desporto?

Bruno Costa:

Sim, são

Investigador (Eu):

E sendo eles licenciados, é mais fácil atingir os objetivos individuais? Basicamente sentes diferença entre um colaborador que seja licenciado ou um que tenha uma formação mais técnica?

Bruno Costa:

Não, mas também reconheço que há pessoas e há pessoas. Não é tanto da formação tem mais a ver com a pessoa.

Investigador (Eu):

Falando agora um pouco do serviço personalizado, o chamado Personal Trainer, achas que neste tipo de ginásio os sócios quer esse serviço?

Bruno Costa:

Eu sinceramente eu não acredito muito no PT, isto porque?, isto como negócio não o vejo como muito rentável, para já é outro mercado que esta amadurecido, eu vou te explicar porque. Porque um PT, eu lembro me um imagem, que dizia o que é um PT. O que os meus amigos peçam que é, o que a minha namorada pensa que é... A namorada pensava que ele passava o dia a comer as socias, ou amigos pensava que aquilo é uma festa e no final aparecia aquilo o que o PT é. O PT é, um psicólogo, para mim o PT é isso. Sendo isso o profissional fica com muita força em relação ao socio, ou seja, o professor vai passar a decidir o que é o aluno vai fazer. O que acontece, o professor percebe que o ginásio ganha muito sem fazer nada, por é o Pt que esta a fazer tudo, Esquecesse que o PT entrou pelo ginásio, mas o que acontece, o PT chateia-se e vai para outro ginásio e leva o socio, o ginásio deixou de ter rendimento. O que a aposta devia ser a meu ver, é trazer PT externos. Funcionar só em PT externos, e apostar nisso. Vamos supor trazes os alunos que quiseses, pagas 250 euros e vens a vezes que quiseses.

O que vai acontecer vamos inverter, esta situação, sócios de outros ginásios vêm para o nosso ginásio.

Investigador (Eu):

Tendo em conta isso qual seria um objetivo razoável, este ginásio?

Bruno Costa:

4 a 6 PT.

Investigador (Eu):

Estamos mesmo a acabar, dize me só de tudo aquilo que falamos o que do teu ponto de vista é importante para gerir uma microempresa neste ramo? Ou o que faltou falar?

Bruno Costa:

Todo isto que falamos é importante, umas mais do que outras, mas tudo é importante, e só funciona globalmente. Aqui no ginásio, as pessoas vêm para ter experiências, para esquecer o dia-a-dia, para ter também mais saúde, e o ginásio deve proporcionar experiências as pessoas. Boas experiências, isso tem a ver com os profissionais que estão ali, se conseguem se não conseguem. Nós devíamos dinamizar muitos mais, ter muito mais atividades, que são essas experiências que não temos. Neste momento temos os Profissionais não temos as ideias, estamos a funcionar assim agora.

Investigador (Eu):

Achas importante ter algumas experiências a cada x tempo

Bruno Costa:

Sim acho. Qualquer ginásio tem de dar experiências inesquecíveis aos seus sócios

Investigador (Eu):

Devemos fazer, uma aula especial, um convívio...

Bruno Costa:

Não necessariamente, No dia da mulher elas receberam uma flor e ficaram todas contentes. Pequenos gestos mas agradáveis.

Investigador (Eu):

Bem Senhor Bruno, mais uma vez obrigado pela entrevista

Bruno Costa:

De nada

Anexo D

Entrevista com Wellington Almeida (Atual diretor técnico e Gerente)

Investigador (Eu):

Bem antes de mais quero agradecer ao professor Wellington por esta segunda entrevista, uma vez que na primeira tivemos uns pequenos problemas técnicos. Portanto vamos começar.

Como é que tu defines a estrutura do ginásio, estrutura ao nível de chefia?

Wellington A.:

O ginásio é um ginásio de bairro, de pequeno porte, e a nossa prioridade é o atendimento, o bom atendimento dos nossos clientes, saber o nome deles, prioridade mesmo atendimento no geral, o bom atendimento.

Investigador (Eu):

Sim mas a nível de chefia como é que tu defines que isto está organizado, os instrutores estão ao lado do patrão, está um em cima outro em baixo, como tu fazes o organograma do ginásio?

Wellington A.:

Bom, nós temos um gerente Geral, que cuida dos pagamentos e tudo, o meu caso que é de diretor técnico e cabo por assumir um pouco da gerência, porque faço um pouco da organização das aulas e em modo geral a divulgação do ginásio e angariação de novos clientes e depois vem os professores, mas a nossa gerência tenta fazer de uma forma diferente, que é ser tudo integrado. Que os professores também deem sugestões opiniões, para que nós possamos colocar em prática.

Investigador (Eu):

Muito bem, qual a declaração de missão, já falas-te disto um pouquinho no início da entrevista, mas qual é a missão do ginásio, ou seja, porque é existimos?

Wellington A.:

Bem aquilo que já falamos ao nível do atendimento, que geralmente é um diferencial aqui nosso em relação ao grande ginásio aqui em volta, as pessoas vem mesmo pelo nosso atendimento e pela nossa parte técnica.

Investigador (Eu):

E quais são os valores que nos gerem, ou seja, quais os valores que este ginásio tem como base.

Wellington A.:

Valores...

Investigador (Eu):

Valores com família, profissionalismo....dentro dessa zona

Wellington A.:

No caso, o ginásio é meio familiar, as crianças vão para a natação infantil e os pais vêm para cá para treinar, fazer as aulas, um ambiente completamente familiar.

Investigador (Eu):

E agora, o que esta organização quer ser? Ou seja que visão têm para o futuro?

Wellington A.:

É assim a ideia, era ampliar e criar uma pequena rede de ginásio de bairro seria interessante é a ideia em pensar no bolo, e indo colocar tudo em prática e se der certo nós vamos tentar.

Investigador (Eu):

Bem agora disse uma coisa, tendo a tua visão interna, qual são os pontos fortes e os nossos pontos fracos? O que nos distingue ao nível de pontos forte e o que nos distingue ao nível de pontos fracos?

Wellington A.:

Os pontos fortes já frisamos, é a base do atendimento, o atendimento a equipa técnica, as formações que estamos a fazer ao longo desse período de workshops internos, ou acho que isso está a ser ótimo para a equipa e claro sendo bom para equipa também vai ser bom para os clientes. Os pontos fracos, acho que deveríamos ter uma variada maior de aulas, acho que isso poderia ser, mas também é um risco, nós sendo um ginásio de bairro não temos ideia do que as pessoas querem. Devíamos ter mais aulas mas não devíamos subir tanto.

Investigador (Eu):

Agora do ponto vista mais externo, o que nos ameaça atualmente, o que consideras que seja uma ameaça para o ginásio e o que são as nossas oportunidades, ou seja, quais são as nossas oportunidades no mercado atual?

Wellington A.:

Eu acho que em relação as ameaças, nos devemos priorizar mais. O ginásio está parado ao nível de estratégias de Marketing, estamos no momento sem site, não temos nenhuma visibilidade externa. Se alguém passa de carro ou a pé não sabe que isto aqui é um ginásio. Portanto acho que nós estamos a criar um pouquinho dessa barreira.

Investigador (Eu):

Nós ameaçamos a nós mesmo?

Wellington A.:

É, eu acho que é isso. E depois temos os grandes ginásios, os ginásios Low Cost, que não vamos conseguir chegar a esse preços, mas o nosso atendimento é bem melhor que esse ginásio que executam esses valores

Investigador (Eu):

A nível de oportunidades? O que achas que poderemos fazer mais ou menos

Wellington A.:

A nível de oportunidades vais ser isso, divulgação maior, ao nível das redes sociais, ao nível de site, parte externa, participar de alguns eventos que sejam próximos aqui ao ginásio.

Investigador (Eu):

Bem então basicamente, está a dizer que as nossas oportunidades são, o combater a nossas ameaças:

Wellington A.:

Sim é isso

Investigador (Eu):

Bem vamos continuar com a análise do ginásio, tendo em conta este ginásio quais são os seus intervenientes? Ou seja, vou de dar dois exemplos, internamente temos os professores, que são uma parte integrante do ginásio, externamente temos os clientes. Consegues identificar mais algum? Mais alguém que seja preciso ter em conta para gerir o ginásio?

Wellington A.:

É assim, a forma como gerimos o ginásio não é uma forma espetacular, mas a forma como nós trocamos informações, entre a gerência, os profissionais, os instrutores, eu acho que isso possibilita que corra tudo bem

Investigador (Eu):

Então tu achas que quando tu e o diretor geral tomam decisões, são apenas essas duas pessoas que tem mais importância, são os professores e os clientes? Ou vês mais alguém importante para a organização?

Wellington A.:

Nesse aspeto, eu vejo, dessa forma que você falou.

Investigador (Eu):

Agora diz me uma coisa, dentro destes dois, dos clientes e dos professores, qual é que achas que têm mais influência no ginásio? Ou clientes ou os professores?

Wellington A.:

Isso aí em bem interessante. Mas é bem relativo, mas eu acho como sou professor de Educação Física, eu priorizo muito a equipa. Acho que ela tem de ser proactiva, e têm de ser feliz e não adianta nada nós termos uma equipe que fala nesse aspeto e depois isso vai falhar com o cliente. Entendeu? Ou seja, um profissional satisfeito vais atender bem o cliente.

Investigador (Eu):

Já que estamos nos clientes, vamos falar um pouco sobre eles. Tens a noção do número médio de utentes no ginásio atualmente?

Wellington A.:

Deve andar em trono de 300.

Investigador (Eu):

E qual é o objetivo? Qual seria o objetivo a atingir?

Wellington A.:

Eu creio que se tivesse mais 100, mas distribuído entre a nataçao infantil a hidroginástica. Até falamos isso a semana passada, pois acho que devíamos movimentar mais a piscina. Devemos ter mais atividades, ter mais hidroginástica, Hidrosénior, mais nataçao infantil, trazer mais infantário para fazer aula aqui connosco

Investigador (Eu):

Mais 100 mas têm de estar distribuídos?

Wellington A.:

Sim isso

Investigador (Eu):

Diz-me uma coisa o que achas que podemos fazer, ou melhorar a satisfação dos nossos sócios? O que achas que nós como ginásio podemos fazer para melhorar a sua satisfação?

Wellington A.:

Na realidade nos temos, aqui, são sei se todos os ginásio são assim, mas nós temos uma gestão muito próxima do cliente, e acabamos por ter uns clientes que exageram um pouquinho na parte das sugestões ou reclamações, isto é uma coisa que temos de dosear, pois não é assim tão fácil. Mas eu acho que o que nós idealizamos, de uma pessoa chegar e conhecer o professor, acho isso fabuloso e estamos a fazer isso muito bem.

Investigador (Eu):

A taxa de retenção atual do ginásio é boa?

Wellington A.:

Muito boa

Investigador (Eu):

Consegues por um número, mais ou menos, não?

Wellington A.:

Boa parte das pessoas que saem desde que nós assumimos, são pessoas que se ausentaram no ginásio ou por algum problema a nível de trabalho, ou alteração de morada, basicamente é isso. Não é por reclamações.

Investigador (Eu):

Então a nível de percentagem qual seria um objetivo para o ginásio, para a retenção? 80, 90, 70 %?

Wellington A.:

Eu acho que 80 seria bom. Num bom numero para manter.

Investigador (Eu):

Agora perdi-me...peço imensa desculpa. Como é que tu fazes a comunicação interna, como é que tu comunicas te com os sócios, como tu comunicas-te com os teus instrutores a nível interno?

Wellington A.:

Hoje em dia estamos um pouco em falha, estamos só a fazer a nossa divulgação das aulas, de alguma informação extra, nós comunicamos muito pelo facebook também por informações espalhadas ao longo ginásio. Por isso ainda falta muita coisa por fazer.

Investigador (Eu):

E com os professores como é que comunicas?

Wellington A.:

Ou pessoalmente, e pelo nossos email mesmo.

Investigador (Eu):

Ainda a nível de sócios existem muitos sócios a pagarem trimestralmente, semestralmente e anualmente? Ou não

Wellington A.:

Muito poucos, quase nenhum mesmo.

Investigador (Eu):

Achas importante ter sócios a pagar neste modo, ou consideras um risco?

Wellington A.:

Na realidade eu gosto, mas por exemplo o gerente geral já não é muito a favor. Mas eu sou favorável a essa questão.

Investigador (Eu):

Achas que os nossos sócios são sócios para comprara vários serviços? Ou seja, para além do serviço de musculação, compararem o serviço de toalhas ou o serviço de PT? Ou achas que são cliente de um só serviço?

Wellington A.:

Antigamente nós tínhamos clientes que compravam outros serviços, hoje em dia é só o serviço ginásio ou aulas e dificilmente conseguimos vender outro produto ou serviço.

Investigador (Eu):

Vamos agora passar um pouco para os colaboradores. Achas, a formação dos teus colaboradores, importante?

Wellington A.:

Isso é sempre importante e formação constante.

Investigador (Eu):

E o que achas mais importante a formação interna ou a formação externa?

Wellington A.:

Tínhamos comentado, eu estou a acreditar muito, estou a gostar muito da formação interna. A pessoa fica mais a vontade em questionar do que em grandes superfícies com outros profissionais. Eu acho que a interna está a ser mais válida para a equipe, por ser uma equipe pequena agora.

Investigador (Eu):

Diz me uma coisa, achas importante avaliar os professores?

Wellington A.:

Sim, sim, eu acho importante, mas eu acho que deve ser uma troca entre todos. O colega falar com os colegas sobre qualquer coisa que esteja a falhar, ou falar com o diretor técnico, qualquer coisa que posso também estar a falhar, eu acho que também uma troca é sempre importante.

Investigador (Eu):

Então achas que a avaliação deve ser mais na base da crítica construtiva, do que mais propriamente na avaliação propriamente dita.

Wellington A.:

Sim, isso mesmo

Investigador (Eu):

Mas então achas que todos os setores do ginásio, ou seja, aulas de grupo, sala, natação podemos avaliar os professores da mesma maneira ou cada um destes sectores tem de ter uma avaliação específica?

Wellington A.:

Eu acho que cada um tem de ser específica, porque são coisas completamente diferentes, o atendimento a forma de corrigir o cliente.

Investigador (Eu):

Mas então achas que os teus instrutores terem formação achas que ajuda o ginásio a cumprir com os seus objetivos?

Wellington A.:

Sim, eu como sou professor de educação física penso que a pessoa tendo a formação é muito mais fácil. Porque tem a parte de didática, está tudo incluído, não é necessário impor nada. Tudo vem facilmente com o estudo que se tem, que o colaborador tem.

Investigador (Eu):

Bem vamos, agora continuar a falar do colaboradores, mas na perspetiva do treino personalizado. Neste momento quantos sócios pedem este serviço no ginásio? São muitos são poucos.

Wellington A.:

No momento, nós temos duas clientes

Investigador (Eu):

E o que tu achas deste serviço é um serviço importante para o ginásio, não é importante? temos de ter mais temos de ter menos?

Wellington A.:

É importante, mas não temos. Tentamos de varias formas, menos ao nível da mensalidade, a pessoa que tem o serviço de treino personalizado reduz um pouco a mensalidade. Mas por outro lado temos muito Personal externo...entendeu... o profissional chega aqui traz o seus alunos, isso esta a ter uma procura grande

Investigador (Eu):

Então achas que neste tipo de ginásios mais pequenos será uma boa aposta. Mas diz me uma coisa se conseguisses por números neste dois serviços, quanto é que achas que deveríamos ter a nível de PT externo.

Wellington A.:

PT externo acho que deveríamos ter uns 10. Atualmente temos 4, não 5, então a ideia é que se tivéssemos mais 5 seria uma boa. Mas em horários diferenciados, ou seja, não seria me horários de pico.

Investigador (Eu):

Sim para não coincidir, com a nossa hora de pico. Bem continuando e para acabar diz me só do teu ponto de vista quais são os pontos chaves para gerir um ginásio desta dimensão? Aqueles que achas fundamental ter em conta.

Wellington A.:

Primeiramente acho que é a equipe, a equipe é fundamental, profissionais dedicados, pró-ativos, que gostem de trabalhar, que gostem da educação física, que gostem de atender as pessoas. Eu acho que isso é importante para o sucesso, e for isso a organização, aqui estava um pouco desorganizada onde os profissionais estavam a fazer um pouco de tudo e acabam por não fazer nada bem. Eu acho quando as pessoas se dedicam, a professor de hidroginástica, professor de musculação é professor de musculação, eu acho que isso aí faz com que todos trabalhem bem e no seu setor. Isto são dois pontos que eu acho fundamentais para o sucesso.

Investigador (Eu):

Da minha parte esta tudo, muito obrigado.

Anexo E

Entrevista com João Marmeleira (Instrutor)

Investigador (Eu):

Antes de mais quer agradecer ao professor João, o facto de dar esta entrevista. Esta tudo bem, consigo?

João M:

Está tudo maravilhoso.

Investigador (Eu):

Bem vamos falar um pouco deste ginásio, e da tua experiencia aqui, para ver o que conseguimos tirar. Portanto vou começar com uma pergunta simples. No teu entender qual é o organigrama do ginásio, ou seja, qual é a sua estrutura?

João M:

Bem entremos de chefia, temos um diretor, um gerente, um diretor técnico e depois temos os instrutores de sala, temos os instrutores de aulas.

Investigador (Eu):

No teu ponto de vista qual é a missão do nosso ginásio?

João M:

Este ginásio tenta chegar a todo o público, desde das crianças na natação infantil até aos idosos e por isso tem a missão de promover a atividade física, junto a todas essas faixas etárias.

Investigador (Eu):

E os valores desta organização? Ou seja, os valores pelas quais ela se regue.

João M:

Valores....Da me um exemplo.

Investigador (Eu):

Por exemplo valores familiares

João M:

Ah ok. Como eu disse anteriormente, como temos muitas faixas etárias, acaba por ter um carater muito familiar este ginásio, e esse passar por ser o valor principal, a questão do ambiente familiar e do carater familiar é como as pessoas nos vêm e nos vemos as pessoas

Investigador (Eu):

E para finalizar esta parte e a visão da organização? Ou seja, o que achas que a organização quer ser? Ou o que este ginásio pretende ser?

João M:

Penso que a missão /objetivos deste ginásio é a promoção da atividade física, no entanto a população a que se distinta, é uma população mais restrita, como é um ginásio mais de bairro acaba de influenciar apenas esta população aqui a volta.

Investigador (Eu):

To achas que estes três pilares (a visão, a missão e os valores) são do conhecimento de todos os colaboradores do ginásio

João M:

Eu penso que sim, sim

Investigador (Eu):

Ok, passando para o próximo ponto. Do teu ponto de vista, isto é, do ponto de vista como instrutor. Do Ponto de vista interno quais são os nossos pontos mais fortes?

João M:

A nível interno...Primeiro, aquilo que já falei antes, na questão de instrutor de sala, nos conhecemos muito bem as pessoas, sabemos muito bem que tipos de treino estão a fazer, o acompanhamento é quase personalizado. Isso sim é um ponto muito forte deste ginásio. Mas queres só como instrutor de aulas de grupo

Investigador (Eu):

Não como tudo, com és instrutor de aulas de grupo.

João M:

Eu penso que o disse antes da para tudo, da para as aulas como para a sala.

Investigador (Eu):

Ou seja, a proximidade o colaborador ao utente é um ponto muito forte.

João M:

Sim muito forte

Investigador (Eu):

E o ponto mais fraco. Ou os pontos mais fracos.

João M:

Os pontos mais fracos que eu identifico é a questão...como vou explicar...a questão da publicidade deste ginásio, ou seja, este ginásio localizado num sítio um pouquinho restrito e acaba por não ter divulgação. Acho que esse é o ponto mais fraco.

Investigador (Eu):

Ok agora vamos por na parte externa do ginásio. O que achas que nos ameaça?

João M:

Em termos externos...a questão de existir grandes ginásios, a praticarem preços baixos isso são ameaças externas muito fortes.

Investigador (Eu):

E oportunidades? Que oportunidades pudemos ter lá para fora.

João M:

Conseguimos chegar mais facilmente as microempresas, que nos permitem criar protocolos. E assim conseguirmos beneficiar com isso, ter mais gente neste ginásio, e isso são oportunidades no nos outros ginásios não se estabelecem, porque não se procura isso. Procura-se, mais baixar o preço e tentar ter mais pessoas.

Investigador (Eu):

Agora no teu entender, quais são os intervenientes neste ginásio? Quem é que interfere no ginásio, quer interno como externo? Vou dar te um exemplo, os instrutores são um interveniente interno, e os clientes são um interveniente externo. Dando estes dois exemplos, tu consegues identificar mais, que intervêm no ginásio.

João M:

Para além dos instrutores..

Investigador (Eu):

Sim. Para além dos instrutores e dos clientes.

João M:

bem temos, o gerente, o diretor. Certo...dá me só um pouco para pensar...todas as pessoas com quem nós colaboramos sem serem clientes, podem ser pessoas que vem estabelecer um serviço, as pessoas que vem arranjar os ar condicionado, todas essas pessoas são intervenientes no ginásio. Deixa me pensar...não estou a ver mais

Investigador (Eu):

Basicamente todos aqueles que também possibilitam a manutenção do ginásio

João M:

Sim certo

Investigador (Eu):

E tu achas que eles exercem, alguma influência nos processos de decisão do ginásio? Se achas que é importante tê-los em conta quando se toma algum tipo de decisão

João M:

Certo, é preciso. Sempre que se trata de um melhores do serviço que eles prestam têm de ser tidos em conta. Por exemplo o serviço de toalhas não é, se nos queremos os sócios a noite tenham um certo número de toalhas convém haver uma gestão com quem distribui as toalhas, para que no final da noite haja toalhas. Existe uma melhoria do serviço, em conjunto com interveniente.

Investigador (Eu):

Do ponto de vista geral, e tendo em conta o modelo de organização do ginásio, os pontos fortes, os fracos e os intervenientes. No teu entender quais são os pontos chaves na intervenção do ginásio, ou seja, onde nós temos de nos focalizar daqui para a frente.

João M:

Onde temos de focalizar....Eu acho que existe dois intervenientes que falamos que são frocais, o cliente e ou outro o instrutor, tanto um como o outro são frocais no desenvolvimento do ginásio. Acho que ambos merecem essa atenção. Agora penso que nesta altura os instrutores presentes no ginásio têm uma organização um pouco diferente, existe uma organização mais completa. Tendo em conta que nesta altura existe uma mudança de preços, acho que é preciso dar uma pouco mais ao cliente. Penso que o nosso foco deve ser um pouco mais no cliente, e o cliente saber. Fazer o que estamos a fazer, haver mais aulas de step, mais palestras de nutrição, as pessoas saberem que há mais serviços.

Investigador (Eu):

Bem se me permites voltar um pouco atrás e penado outra vez nos professores e nos clientes, qual é que achas que influencia mais o ginásio? Os professores ou os clientes? Ou influenciam os dois da mesma maneira?

João M:

Eu acho que os professores têm muita influência, pelo que falamos anteriormente. A questão das pessoas se ligar, haver uma ligação muito próxima. As pessoas acabam por se ligar muito ao professor, não tanto a aula em si. Este ginásio com os bons professores as pessoas acabam por se ligarem

Investigador (Eu):

Agora vamos falar na parte do cliente. Como é que tu achas que devemos manter ou melhorar a satisfação do cliente? Já falas te um pouco, pelo aumento da qualidade dos serviço, oferecer mais serviço os sócios. Mas tens mais alguma ideia como podemos fazer isso?

João M:

é assim, por exemplo, na sala com o serviço quase personalizado que nos temos, podemos melhorar mais um pouco, na qualidade dos treinos dos sócios, na alteração dos treinos, ou seja, mudar os treinos mais cedo. Adaptar as mais as series que faz as repetições que faz, não fazer sempre o mesmo treino durante vários meses, isso ai é algo que demos mudar em termos de sala. Depois em termos das outras questões, penso que a organização de mais eventos com os sócios acho que é fundamental e depois nas aulas tentarmos ir ao encontro do que os sócios querem. Os sócios as vezes pedem mais uma aula, mas não é só um socio pedir e

nos colocamos a aula, não a medida que vemos que é necessário colocamos. Sempre que as aulas comecem a ficar cheias tentar arranjar logo uma solução.

Investigador (Eu):

Bem já falamos um pouco dos clientes, agora vamos falar um pouco dos colaboradores. Disse-me uma coisa, no teu entender o grau de formação do colaborador ou do instrutor é importante?

João M:

Claro que sim. Penso que todos os colaboradores devem ter a licenciatura, penso que isso é determinante

Investigador (Eu):

E agora tu achas mais importante a formação interna ou a formação externa? Ou as duas têm que ter a mesma importância?

João M:

Eu penso que entre as duas deverá haver um complemento. Porque apesar da formação interna não contar para os créditos para a TEF, acho que a formação interna...primeiro a formação interna aproxima mais os instrutores, e isso permite que a nossa experiência conseguimos crescer doutra forma. Pois estamos muito mais a vontade a falar uns com os outros e partilhar experiências e isso é algo que é importante a nível interno. Ao nível externo, são outras experiências que também podemos ouvir pessoas com outro tipo de formação, com tipos de credenciais, que nos podem tratar outros benefícios. Nestes ginásios pequenos a inovação é determinante

Investigador (Eu):

Achas importante existir um sistema de avaliação do professor?

João M:

Acho que é importante, o professor ser avaliado e o próprio avaliar-se se está a fazer um bom trabalho.

Investigador (Eu):

E diz-me uma coisa por onde poderia passar, os objetivos dessa avaliação, no teu entender. Tendo em conta que um instrutor de sala não pudesse ser avaliado na mesma maneira que um instrutor de aulas de grupo.

João M:

Existem indicadores determinantes, mas não o tem de ser. Por exemplo o número de utentes, na sala. Nos neste momento estamos a avaliar e estamos a prescrever. É importante saber se as pessoas desistem do ginásio, porque desistem, se o plano de treino está adequado, se as pessoas forma embora foi porque? Foi o plano de treino, foram os exercícios? isso aí recai um pouco para quem prescreve e esta na sala de exercício. Depois há questões, um pouco mais fora do que aprende na licenciatura, ou seja, a questão na presença na sala, o corrigir, o falar com o socio. Isso aí são indicadores, um pouco mais abstratos. É difícil avaliar se corrigi muito ou corrigi pouco, isso é difícil avaliar por alguém externo. Por exemplo é difícil o diretor técnico avaliar em números, uma relação qualitativa e quantitativa, porque não esta sempre presente. Sei que a carteira de clientes, saber se os clientes daquele instrutor vão embora mais cedo, porque? Porque que isso acontece? Isso aí já da para ver doutra forma, mas a presença em sala, pode-se ver com os clientes o grau de satisfação dos clientes com aquele instrutor. Só que aí temos a questão pessoal, como o ginásio é muito pequeno as pessoas podem não gostar simplesmente de ti. Em relação as aulas de grupo o número de utentes penso que seja determinante, se as pessoas gostam da aula, vão a aula. Mas isto também depende muito dos

horários, há horários em que eu vejo muita diferença, eu dou aulas a noite de hidro e dou aulas por exemplo a hora de almoço de sábado, não é igual, eu anoite tenho 9/10 pessoas e ao sábado tenho 4/5, pronto não é a mesma coisa? não é igual. Acho que por exemplo, uma boa técnica seria os instrutores participarem nas aulas, uns dos outros e avaliarem isto de uma forma externa. Dizem gostei disto ou d aquilo, por exemplo uma vez por mês os instrutores fazerem as aulas uns dos outros, gostei disto, não gostei daquilo, acho que podes melhorar aqui acho que podes melhorar ali. Acho que isso é uma avaliação do desempenho do professor e para a sua melhoria.

Investigador (Eu):

Bem só para finalizar, tendo isto tudo em conta que já falamos queres salientar algum ponto-chave para um ginásio desta dimensão vencer no mercado atual?

João M:

Ok, acho que faço um resumo do que já disse, o carater familiar. Conhecer toda a gente, bons instrutores com grau académicos que possam prescrever bons treinos e acompanhar bem na sala. Aulas de grupo, professores também que tenham algum grau académico e que saibam dar boas aulas com carisma, que consigam ligar as pessoas não só ao ginásio mas também as suas aulas e depois preços que tenham em conta o serviço prestado e o lucro do ginásio.

Investigador (Eu):

Professor João muito obrigado pela entrevista